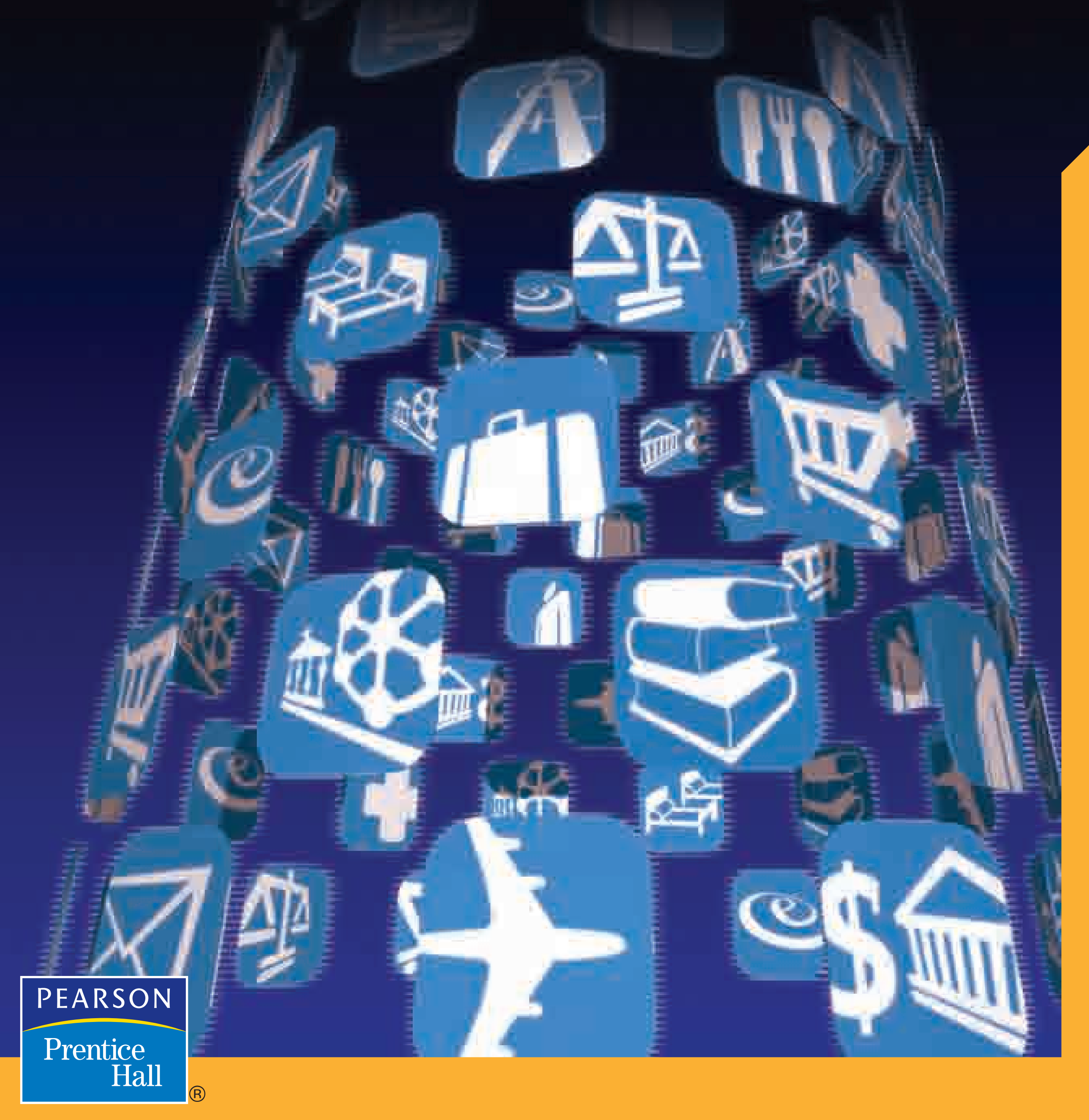
# ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

## ESTRATEGIAS DE MARKETING, OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS



HUETE · D'ANDREA · REYNOSO · LOVELOCK

PEARSON
Prentice Hall®

# Administración de Servicios

## Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos

# Administración de Servicios

## Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos

Primera edición

**Christopher Lovelock**
Profesor Adscrito, Yale School of Management

**Javier Reynoso**
Profesor titular y Coordinador del área de Administración de Servicios
Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE)
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey

**Guillermo D'Andrea**
Director de la cátedra de Marketing
IAE, Buenos Aires, Argentina

**Luis Huete**
Profesor de Gestión de Servicios
IESE Business School, Barcelona – Madrid, España
Coordinador programa IESE – HBS Achieving Breakthrough Service

TRADUCCIÓN:

**Miguel Ángel Sánchez Carrión**
Traductor profesional

**Pilar Mascaró Sacristán**
Traductora profesional

COLABORACIÓN TÉCNICA:

**Ángel Apunte Aguirre**
EGADE, Tec de Monterrey




México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

**LOVELOCK, CHRISTOPHER**

**Administración de servicios. Primera edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004

ISBN: 970-26-0388-9

Formato: 20 × 25.5 Páginas: 760

Authorized adaptation from the English language edition, entitled Services Marketing 4th ed., by Christopher Lovelock published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright ©2001. All rights reserved.

ISBN 0–13–033716–1

Adaptación autorizada de la edición en idioma inglés, titulada Services Marketing 4/e de Christopher Lovelock, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright ©2001. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español**

Editora: Marisa de Anta

e-mail: marisa.anta@pearsoned.com

Editora de desarrollo: Diana Karen P. Montaño González

Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

PRIMERA EDICIÓN, 2004

D. R. © 2004 por Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Atlacomulco núm. 500, 5° piso, Col. Industrial Atoto,

53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

E–mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S. A. de C. V.



ISBN 970–26–0388–9

Impreso en México. *Printed in Mexico*.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 07 06 05 04



# RECONOCIMIENTOS

A lo largo de los años, muchos colegas tanto del mundo académico como de los negocios nos han enriquecido con valiosas contribuciones relacionadas con la administración de los servicios, a través de sus publicaciones, así como en discusiones propias de conferencias o seminarios. También nos hemos beneficiado enormemente de las discusiones dentro y fuera de clase con alumnos y con participantes de programas ejecutivos. Es imposible mencionar a cada persona que nos ha apoyado, sin embargo deseamos particularmente expresar nuestra gratitud a los autores (listados en la sección de “colaboradores”) de las lecturas y casos previamente publicados y que han sido reproducidos en este libro, así como a los poseedores de los derechos de autor por darnos permiso de reproducir sus materiales. También deseamos agradecer los valiosos comentarios de la MA. Mónica Chastellain, directora de la Escuela de Administración Turística de la Universidad Anáhuac del Sur, México, y de la MA. María del Carmen Morfín Herrera, directora del Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas, Puebla, quienes participaron en la revisión del manuscrito. Y por supuesto, estamos muy agradecidos por todo el arduo trabajo que pusieron en este proyecto todo el personal de edición y producción de Pearson Educación de México en ayudarnos a transformar el manuscrito en todo un libro publicado. Especialmente a René Serrano, director de la División de Educación Superior de México y Centroamérica, a Marisa de Anta, gerente editorial y a Diana Montaño, editora de desarrollo.

Debido a la naturaleza intensamente colaborativa de este proyecto entre sus cuatro coautores, cada uno de nosotros desea agradecer especialmente a diferentes personas quienes nos han dado un apoyo especial o han influido en nuestro desarrollo intelectual.

## Christopher

Es difícil señalar sólo a unas cuantas personas de un gran número de académicos del área de servicios que han influido en mi trabajo de manera positiva durante las dos últimas décadas. Sin embargo estoy especialmente en deuda con Theodore Levitt, James Heskett, David Maister y Earl Sasser, quienes fueron colegas que me estimularon y apoyaron durante mis años en Harvard Business School, así como Sandra Vandermerwe con quien trabajé de cerca en IMD en Lausanne, Suiza. En forma más general, he aprendido mucho de John Bateson, Leonard Berry, Mary Jo Bitner, David Bowen, Richard Chase, Pierre Eiglier, Christian Grönroos, Evert Gummesson, “Parsu” Parasuraman, Frederick Reichheld, Ben Schneider y Valarie Zeithaml. También deseo reconocer el trabajo seminal de dos queridos colegas quienes ya no están entre nosotros, Eric Langeard y Daryl Wyckoff. Y finalmente quisiera agradecer a mis buenos amigos y coautores Javier Reynoso, Luis Huete y Guillermo D’Andrea por acompañarme en este excitante proyecto intercontinental hasta poder verlo realizado. ¡Ahora estoy motivado para aprender a hablar y escribir español mucho mejor de lo que actualmente lo hago!

## Javier

Agradezco a Brian Moores, con quien inicié mi carrera de investigador en el área de administración de servicios y cuyo talento y personalidad han dejado una profunda huella en mi formación profesional.

A través de mi asistencia a los congresos internacionales de QUIS, Frontiers in Services y La Londe, he tenido la fortuna de conocer a colegas y amigos profesores-investigadores que en diversos países se dedican apasionadamente al estudio de los servicios, quienes por más de 13 años me han brindado su amistad y han compartido conmigo generosamente su valiosa experiencia y conocimientos en esta fascinante área. Aunque es imposible mencionarlos a todos, quiero agradecer especialmente a Evert Gummesson, Christian Grönroos, Bo Edvardsson, Benjamin Schneider, David Bowen, Leonard Berry, “Parsu” Parasuraman, James Heskett, Steve Brown, Mary Jo Bitner, Roland Rust, James Fitzsimmons, Dwayne Gremler, Pierre Eiglier, Bob Johnston, Barbara Lewis, Bernd Stauss, Jos Lemmink y a Liam Glynn, quien se nos adelantó en el camino y ya no está entre nosotros.

A mis colegas del grupo de Administración de Servicios del Tec de Monterrey, Rosario Toro, Martha Corrales, Lourdes Dieck, Jaime Alonso Gómez, Gerardo Lozano, Alberto Rodríguez, César Sepúlveda, Daniel Maranto, Luis García-Calderón, Jorge Martínez y José Manuel Sánchez, cuya confianza y apoyo han sido decisivos para el desarrollo de esta área estratégica del instituto.

A mi querido amigo Christopher Lovelock, por brindarme la confianza de emprender juntos, al lado de Luis Huete y Guillermo D'Andrea, esta enriquecedora experiencia.

Mi agradecimiento muy especial a mi asistente de investigación Ángel Apunte, cuyo talento, compromiso y dedicación hicieron posible vencer los retos que implicó la coordinación editorial de esta obra.

## Guillermo

Mi primer agradecimiento es para el IAE por el soporte de tiempo para hacer la investigación, y a mis colegas y amigos. Con Christopher Lovelock y Luis Huete hemos compartido clases en varias oportunidades que fueron siempre muy enriquecedoras. Chris nos unió en esta aventura y sin su base no hubiéramos llegado hasta este libro. Javier Reynoso aportó un empeño envidiable y nos ayudó a cumplir con plazos que no parecían posibles. Editar un nuevo libro siempre es una aventura incierta y estimulante y con todos ellos ha sido un enorme placer compartirla. Y a los directivos de las empresas que generosamente han compartido sus historias y conocimientos que ayudaron a escribir los casos que enriquecen este libro. El apoyo de mi asistente de investigación Martin Schleicher fue esencial para completar los capítulos con ejemplos regionales.

## Luis

Muchísimas gracias a Earl Sasser por su tiempo, aliento y ayuda a lo largo de los últimos 20 años. A él le debo mi carrera profesional en este fascinante mundo de la gestión de los servicios. Esa gratitud la hago extensiva a Jim Heskett, Aleda Roth, Ivor Morgan, Dick Chase, Chris Hart, y Gary Loveman con los que he tenido la ocasión de trabajar y de compartir muy buenos momentos.

La tarea de escribir este libro me ha permitido estrechar más los lazos con Christopher Lovelock, Javier Reynoso, y Guillermo D´Andrea. Trabajar con vosotros ha sido un privilegio y una lección de tesón y de apoyo de la que no me olvidaré y de la que estoy enormemente agradecido.

Un agradecimiento muy especial a Begoña Ros y a Andrés Pérez, dos magníficos colaboradores sin los cuales hubiese sido imposible realizar el trabajo de este libro. Su trabajo ha sido mucho y generoso. A los dos les auguro una carrera profesional llena de logros y satisfacciones.

Mi agradecimiento también al Decano del IESE, Jordi Canals, por haberme facilitado el tiempo necesario para emprender el encargo de participar en este libro, liberándome de una parte sustancial de mi carga docente.

Por último quisiera agradecer a mi eficaz secretaria, Reyes Sánchez de la Madrid, su labor de coordinación y apoyo a lo largo de estos meses.

**CHRISTOPHER LOVELOCK**
**JAVIER REYNOSO**
**GUILLERMO D'ANDREA**
**LUIS MARÍA HUETE**

# Dedicatorias

*"A mis hermanos Roger y Jeremy, y a mi hermana Rachel, con amor"*

**Christopher**

*"A Carmen, Javier, Paola y Diego, mi profunda inspiración"*

**Javier**

*"A Gloria, Sofi, Cata y Rafa, que me inspiran y saben corregirme con cariño"*

**Guillermo**

*"María Reyes y María del Rocío con mucha ilusión por compartir con vosotras lo mejor de lo que nos traiga la vida"*

**Luis**

# Contenido

Prefacio xi
Acerca de los autores y sus colaboradores xiv

**PARTE I: El negocio de los servicios 1**
Capítulo 1: Vivimos en una economía y sociedad de servicios 1
Los servicios en la economía moderna 2
El ambiente cambiante de los servicios 9
Aspectos distintivos de los servicios 19
¿Cómo difieren los servicios entre sí? 26

Capítulo 2: Visión estratégica y liderazgo del negocio de servicio 35
Visión estratégica del negocio de servicio 36
Diseño e implementación de estrategias de servicios 39
Un enfoque integral de administración de servicios 42
Tres imperativos de la administración de servicios 55
Creación de una empresa líder de servicio 57

*Lecturas*
La evolución de la administración de servicios en países en desarrollo: reflexiones sobre América Latina 71
Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio 81

**PARTE II: Los servicios desde la perspectiva del cliente 95**
Capítulo 3: Participación del cliente en los procesos de servicio 95
El servicio como un proceso 96
Diferentes procesos plantean distintos retos a la gerencia 103
Los clientes y la operación de servicio 112
El servicio como un sistema 116

Capítulo 4: Comportamiento del cliente en encuentros de servicio 127
La naturaleza del consumo del servicio 128
Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente 130
El proceso de compra de servicios 134
Administración de encuentros de servicio 139
El cliente como coproductor 144
Cómo evalúan los clientes el desempeño del servicio 149

Capítulo 5: Cómo elegir los clientes, administrar las relaciones y generar lealtad 161
Cómo elegir los clientes correctos 162
Estrategias de segmentación para una efectiva utilización de la capacidad 166
Cómo seleccionar un portafolio de clientes apropiado 168
Creación y mantenimiento de relaciones valiosas 170
La búsqueda de la lealtad de los clientes 176

*Lectura*
Encuentros críticos de servicio: el punto de vista de los empleados 191

**PARTE III: La creación de valor en un mercado competitivo 211**
Capítulo 6: Posicionamiento de un servicio en el mercado 211
La búsqueda de la ventaja competitiva 212
Pasos para desarrollar una estrategia de posicionamiento 224
Cómo desarrollar mapas de posicionamiento 227

Capítulo 7: Creación de servicios con valor agregado 237
Planeación y creación de servicios 238
Mapeo de servicio 241
Identificación y clasificación de servicios suplementarios 250
Planeación y creación de marca de servicios 260
Desarrollo de nuevos servicios 264

Capítulo 8: Estrategias de precios para servicios 273
Pagar por un servicio: la perspectiva del cliente 274
El contexto de las políticas de precios de servicios 277
Temas éticos 278
Cómo establecer objetivos para las políticas de precios 280
Fundamentos de la estrategia de precios 283
Precio y demanda 290
Cómo implementar estrategias de precios de servicios 295

Capítulo 9: Educación de clientes y promoción de servicios 305
El rol de las comunicaciones 306
Servicios vs. bienes: implicaciones para la estrategia de comunicación 309
Establecer objetivos de comunicación 315
La mezcla de comunicaciones 316
El impacto de Internet en las comunicaciones 327

*Lectura*
Palancas estratégicas para la administración del rendimiento 333

**PARTE IV: Diseño y planeación de la experiencia del servicio 347**
Capítulo 10: Diseño de sistemas de entrega del servicio 347
Estrategias de entrega de los servicios 348
Selección del tipo de contacto 352
Decisiones sobre el lugar y el tiempo de prestación del servicio 355
Los elementos físicos del lugar de prestación del servicio 365
El papel de los intermediarios 371

Capítulo 11: Administración de la demanda y la capacidad en empresas de servicio 377
Las oscilaciones de la demanda 378
Medición y administración de la capacidad 381
Los patrones y determinantes de la demanda 385
Estrategias para administrar la demanda 388
Almacenar la demanda con un sistema formalizado de colas 394
Almacenar la demanda con un sistema de reservaciones 400

Capítulo 12: Tecnología y estrategia en empresas de servicio 407
El significado de la tecnología 408
Aplicación de la tecnología a los servicios 416
Implicaciones de Internet en las empresas de servicio 425

*Lectura*
Los marketplaces electrónicos 435
Cómo dirigir la experiencia de los clientes 453

**PARTE V: Administración del sistema de entrega del servicio 461**
Capítulo 13: La dirección del talento humano en empresas de servicio 461
Los recursos humanos: un activo en el que vale la pena invertir 462
Diseño del puesto de trabajo y contratación 472
Empowerment: dar poder a los empleados 481

Capítulo 14: Incremento del valor de los servicios mejorando su calidad y productividad 489
Integrar la productividad y las estrategias de calidad 490
Definición y medición 492
Identificar y corregir las deficiencias en la calidad del servicio 500
Prevención y resolución de problemas 507
Cómo la mejora de la productividad impacta en la calidad y el valor 510
Propuestas enfocadas al cliente para mejorar la productividad 515

Capítulo 15: Administración de quejas y recuperación del servicio 521
Comportamiento de queja del cliente 522
Impacto en la lealtad en la recuperación de clientes insatisfechos 532
Garantías de servicio 537

*Lecturas*
Perspectiva de la ARH en los servicios: una ARH dirigida hacia los clientes 547
Desarrollo de un modelo sobre las fallas en los servicios 559

**CASOS**
Banco Solidario: el negocio del microfinanciamiento 575
Mercadolibre.com 599
Cinemex 619
Travel Club España 645
Zara 663
Port Aventura 685
BT: Administración de cuentas por teléfono 705
Sullivan's Auto World 719

Índices 725

# PREFACIO

Preparar *Administración de Servicios* ha sido un gran reto para nosotros. Tradicionalmente, los libros en el área de servicios han tenido una marcada orientación hacia la función de marketing, haciendo cada vez más difícil para el lector distinguir las diferencias e interrelaciones de esta área con el resto de las estrategias del negocio de servicio. Por ello consideramos que hoy en día es necesario contar con un texto con enfoque integral, que plantee, analice y discuta los retos que implica la administración de los negocios de servicio, integrando estrategias de carácter multidisciplinario a lo largo y ancho de la organización.

Por esta razón, nosotros cuatro hemos trabajado de cerca como coautores para realizar una significativa revisión y reestructuración del muy reconocido libro *Services Marketing* de Christopher Lovelock. A diferencia de muchos otros libros de texto de origen estadounidense que son vendidos en países de habla hispana, *Administración de Servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* es particularmente diferente de una simple traducción. Nosotros hemos adaptado y reestructurado realmente el libro original para transformarlo en un texto de Administración de Servicios, el cual integra las funciones y procesos gerenciales de marketing, operaciones y recursos humanos dentro de la estrategia de la organización.

La mayoría de los libros de texto de Estados Unidos están llenos de ejemplos de este país, además de algunos europeos —típicamente de Gran Bretaña— y de Asia. A pesar de que hemos conservado algunos muy buenos ejemplos del libro original, nuestro objetivo ha sido remplazar muchos de ellos con ejemplos de las mejores prácticas de administración de servicios de países de América Latina y de España. De igual manera, hemos tratado de seleccionar casos y lecturas de estas regiones al mismo tiempo que hemos mantenido algunas aportaciones clásicas de reconocidos académicos de Estados Unidos y Europa.

Un objetivo importante ha sido crear un texto en español que sea útil para las necesidades de estudiantes, maestros y ejecutivos de empresas en América Latina, España y otras regiones de habla hispana en el mundo. Hasta donde ha sido posible, hemos tratado de emplear el lenguaje de manera que sea entendido por todas las personas de habla hispana, tratando de evitar modismos y términos particulares de alguna región.

Para crear un libro realmente hispano, nos hemos comunicado por correo electrónico y por teléfono a lo largo de tres regiones de habla hispana en dos continentes, además de los Estados Unidos reuniéndonos ocasionalmente en persona en conferencias o visitándonos en nuestros lugares de residencia. Este reto de comprensión universal es similar al que enfrenta cualquier autor que busca escribir en inglés, francés o portugués alrededor del mundo. En el último análisis, sin embargo, hemos escogido emplear el uso del lenguaje predominante en América Latina cuando las palabras o expresiones eran diferentes de las usadas en España. ¡Esperamos que nuestros lectores en España nos perdonen!

## Aspectos distintivos del libro

Hemos reunido nuestras habilidades y experiencia en enseñanza, investigación y consultoría para crear un libro de texto versátil y flexible que pueda ser utilizado en diferentes ambientes. Las aplicaciones prácticas para la gerencia son complementadas con un buen número de ejemplos dentro de los 15 capítulos, además de ocho lecturas actualizadas escritas por autores líderes en el área de negocios de servicio, así como ocho valiosos casos que han sido probados en el salón de clases.

Un aspecto importante de este libro es su fuerte orientación gerencial y enfoque estratégico. Hemos utilizado marcos de referencia conceptuales cuya relevancia ha sido evaluada para alumnos de carreras profesionales, estudiantes de maestría en administración de empresas, así como para participantes de programas ejecutivos. El libro incorpora resultados clave de investigación y usa ejemplos interesantes —principalmente de América Latina y España— que ligan la teoría con la práctica.

*Administración de Servicios* está diseñado para complementar los materiales que se pueden encontrar en libros de texto tradicionales de marketing, operaciones y administración de recursos humanos. El libro evita utilizar generalizaciones sobre los servicios que con frecuencia confunden al lector, y reconoce explícitamente que las diferencias entre categorías específicas de servicios (basadas en la naturaleza propia de los procesos involucrados) pueden ser tan importantes para el entendimiento de los estudiantes, como las diferencias que existen entre la administración de manufactura y la administración de servicios. También establece la diferencia entre administrar servicios y administrar la manufactura de productos a *través del servicio*.

El libro está estructurado en cinco partes que pretenden llevar al lector a través de los procesos que ilustran los retos esenciales de administrar un negocio de servicio. La parte I se enfoca en el entendimiento del negocio de los servicios, planteando los retos y características propias de una sociedad y economía de servicios y analizando sus implicaciones en la administración de negocios de servicio, proponiendo un marco de referencia para el desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio.

La parte II se orienta al entendimiento de los servicios desde la perspectiva del cliente, destacando su participación en los procesos del negocio, su comportamiento en encuentros de servicio, así como la construcción y administración de relaciones de lealtad a través del tiempo.

La parte III analiza la creación de valor en mercados competitivos, a través de la concepción y el posicionamiento de los servicios, el establecimiento de estrategias de precios y promoción de servicios, así como también para la educación de los clientes.

La parte IV aborda el diseño y planeación de la experiencia del servicio, destacando aspectos relacionados con la administración de la demanda y la capacidad del negocio de servicio, el diseño del sistema de entrega del servicio y el impacto de la tecnología en la estrategia del negocio.

Finalmente, la parte V está dirigida hacia la administración del sistema de entrega del servicio, destacando particularmente estrategias encaminadas a entender la dirección del talento humano del negocio, la mejora de la calidad y productividad de los servicios para incrementar su valor, así como la administración de quejas y recuperación de fallas en el servicio.

A lo largo de estas cinco partes del libro, los capítulos presentan varios elementos orientados a facilitar y enriquecer el aprendizaje del lector:

- Introducción, que señala aspectos y preguntas clave sobre los temas del capítulo.
- Tres tipos de recuadros:
  - *Memo para la gerencia* (sugerencias de mejores prácticas)
  - *Temas de investigación* (resúmenes de investigaciones publicadas)
  - *Perspectivas de servicio* (ejemplos detallados de conceptos clave)
- Tablas y figuras que contienen diagramas, imágenes, gráficas y anuncios publicitarios que hacen más atractivo el contenido y facilitan el aprendizaje.
- Preguntas de análisis y ejercicios de aplicación al final del capítulo.

También es importante resaltar que el contenido de los capítulos ha sido ilustrado mediante resultados de investigación y ejemplos prácticos que muestran la realidad de los negocios de servicio en diversos países de América Latina así como de España.

El sector de servicios puede ser caracterizado por su gran diversidad. Ningún modelo conceptual es suficiente por sí mismo para cubrir todos los aspectos gerenciales relevantes en las diferentes organizaciones que van desde grandes corporaciones multinacionales (como líneas aéreas, bancos, aseguradoras, telecomunicaciones, transporte de carga y servicios profesionales) hasta pequeños negocios dirigidos y operados localmente, tales como consultorios médicos, restaurantes, lavanderías, taxis y muchos otros servicios de negocio a negocio.

Por eso, *Administración de Servicios* ofrece una “caja de herramientas” cuidadosamente diseñada para gerentes de empresas de servicio, que permite a los estudiantes aprender cómo los diferentes conceptos, modelos y procedimientos analíticos pueden ser usados de la mejor manera para examinar y resolver los diferentes retos que enfrentan los gerentes en diversas situaciones. Después de su explicación, muchas de estas herramientas aparecen nuevamente en los capítulos subsiguientes. También, a lo largo del libro, enfatizamos la im-

portancia de que los gerentes de empresas de servicio entiendan los procesos operativos y estratégicos que están detrás de la creación y entrega de los servicios.

Una cosa que resultó evidente al realizar este libro es la poca investigación relacionada con administración de servicios que existe publicada actualmente en español. Esto se refleja en las referencias al final de cada capítulo. A pesar de nuestra búsqueda activa, no fue posible agregar muchas referencias en español, y algunas de ellas son de hecho traducciones de sus versiones originales en inglés. En el área de administración, los libros y revistas científicas ( *journals*) del mundo han sido tradicionalmente dominadas por publicaciones en inglés de Estados Unidos y Europa. Ante la ausencia de publicaciones adecuadas en español para dar a conocer los resultados de sus investigaciones, los académicos del área de servicios de España y América Latina han estado obligados a escribir artículos en inglés. Lo mismo ha sucedido en el caso de presentaciones y memorias de congresos.

Actualmente, las escuelas de negocios en países de habla hispana están creciendo en tamaño y en importancia. Sin embargo, casi todos continúan dirigiendo la vista hacia Estados Unidos o Europa para conferencias o nuevas publicaciones, lo cual no ayudará mucho para crear una verdadera comunidad de académicos en el área de administración en los países hispanos de América Latina, el Caribe y en España misma. Tenemos la esperanza de que *Administración de Servicios* ayudará a construir dicha comunidad en el campo de la administración de servicios, estimulando la realización de conferencias en español, y ayudando tal vez a crear una nueva revista científica dedicada a la investigación de los servicios publicada en español. De esta manera, los cuatro coautores confiamos en que este proyecto sea el comienzo de otras iniciativas que nos permitan mejorar la teoría y práctica de los servicios en el mundo de habla hispana.

## Audiencias y cursos para este libro

Este libro de texto es adecuado tanto para estudiantes de carreras profesionales como para alumnos de posgrado y participantes de programas ejecutivos, incluyendo maestrías en administración de empresas, cursos en administración de servicios y otras materias relacionadas dentro del campo de los negocios de servicio. *Administración de Servicios* ubica aspectos de la administración en un contexto general más amplio. Cualquiera que sea el trabajo específico de un gerente, él o ella tiene que entender y reconocer las estrechas interrelaciones que existen entre los procesos de marketing, operaciones y de recursos humanos en la administración de la empresa. Con esta perspectiva en mente, el libro ha sido diseñado de tal manera que los instructores que lo utilicen puedan hacer uso selectivo de capítulos, lecturas y casos para impartir cursos de diferente formato y duración, ya sea en Administración de Servicios, Operaciones de Servicio o Marketing de Servicios.

# LOS AUTORES

Como equipo, Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea y Luis María Huete integran una combinación de conocimientos, habilidades y experiencia que resulta ideal para escribir un texto atractivo y con autoridad sobre Administración de Servicios.



**Christopher Lovelock** es ampliamente conocido por su trabajo en Administración de Servicios. Establecido en Estados Unidos, es consultor activo y ha impartido seminarios para ejecutivos alrededor del mundo, incluyendo España y muchos países de América Latina. Es profesor de la Yale School of Management, donde imparte el curso de Marketing de Servicios de la maestría en Administración. La distinguida carrera académica del doctor Lovelock incluye 11 años en la Facultad de la Harvard Business School y dos años como profesor visitante del IMD en Suiza. También ha trabajado en Berkeley, Stanford, y en la Sloan School del MIT, además de estancias como profesor visitante en The University of Queensland en Australia así como en INSEAD y Theseus Institute, en Francia. Obtuvo su licenciatura y maestría en la Universidad de Edimburgo en Escocia, una maestría en Administración de Empresas en Harvard y un doctorado en Stanford. El doctor Lovelock es autor y coautor de más de 60 artículos, más de 100 casos y 26 libros. Colabora en el consejo editorial de cinco revistas científicas. Recibió el reconocimiento de la American Marketing Association por su *Contribución de carrera en campo de los servicios*, así como el reconocimiento al mejor artículo del *Journal of Marketing.* Destacado por su excelencia en escritura de casos, ha obtenido en dos ocasiones reconocimiento especial en el Premio al "Caso europeo del año" de *Business Week*.

**Javier Reynoso** es investigador y profesor titular en el área de Administración de Servicios de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Su pasión es promover y desarrollar actividades de docencia, investigación y consultoría en la Administración de Servicios en México y América Latina. Obtuvo el doctorado en Administración de Servicios en Manchester Business School, Universidad de Manchester, Inglaterra. En 1996, recibió la medalla de la *European Foundation for Quality Management* por sus investigaciones realizadas en Europa. Ha presentado trabajos en conferencias internacionales de Administración de Servicios en 11 países y ha participado como profesor visitante en universidades de Estados Unidos, Suecia, Finlandia, España, Nueva Zelanda, Australia y Bolivia. Es miembro del Consejo Editorial de la revista *International Journal of Service Industry Management* y fue editor invitado del primer ejemplar que esta revista dedicó a los avances en América Latina, publicado en 1999 en Inglaterra. Ha impartido seminarios para ejecutivos sobre administración de servicios en ocho países del continente americano. En 1997, el doctor Reynoso fue el primer investigador latinoamericano invitado a ingresar a la *International Academy of Services*. Sus contribuciones en el área de servicios han sido publicadas en libros y *journals* en Estados Unidos, Suecia, Bélgica, Gran Bretaña y Alemania. el doctor Reynoso fundó y actualmente coordina la *Academia Latinoamericana de Administración de Servicios*. En mayo de 1999 Javier Reynoso recibió el Premio a la Labor Docente y de Investigación del ITESM por su trabajo realizado en el área de *Administración de Servicios* en la EGADE, Campus Monterrey.






**Guillermo D'Andrea** es profesor de Dirección de Empresas en el IAE desde 1982, donde dirige la cátedra de Marketing. Obtuvo PhD por la Universidad de Navarra, MBA por el IAE, e Ingeniería Industrial por la Universidad Católica Argentina. Es profesor del programa de Strategic Retail Management de Babson College, y profesor invitado de International Marketing en el MBA del Instituto Politécnico de Milán. Ha sido profesor visitante en la Darden Graduate School of Business de la Universidad de Virginia de Estados Unidos, el IEDC de Eslovenia y el Instituto San Telmo de Sevilla. Ha sido invitado en diferentes ocasiones a dictar cursos en Harvard Business School, el IESE de Barcelona y varias instituciones de América Latina como INALDE en Colombia, IPADE en México, IEEM en Montevideo, Uruguay, INCAE en Costa Rica, PADE en Perú, y la Universidad de São Paulo en Brasil.

Es Director de Investigaciones del Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America.

Es coautor con el profesor John Quelch de Harvard, del libro *Cases in Marketing Management – Business Strategies in Latin America*, editado por Prentice Hall en Estados Unidos en 2000, y la versión española actualizada *Estrategias de Marketing en Latinoamérica*, editado en 2001 por Pearson Educación. También ha escrito más de cincuenta trabajos de investigación, casos y artículos, varios de los cuales han sido incluidos en libros de otros autores. Sus campos de investigación han abarcado la internacionalización de empresas, estrategias de empresas agroalimentarias, marketing de servicios y estrategias en el sector retailing.

Combina su actividad académica con la consultoría en temas de estrategia comercial en empresas de rubros diversos como retailing, textiles, farmacéutico, medicina, aceros, vino, electrodomésticos, alimentos, construcciones y cemento.

**Luis Huete** es, probablemente uno de los profesores y consultores más conocidos y solicitados de España. Formado en las aulas del IESE y de la Harvard Business School, aprendió en estas escuelas a entender los entresijos de la rentabilidad de los negocios y de la mente humana, y el impacto de ésta en la conducta y en la buena marcha de la empresa. Actualmente centra su labor docente en ambas escuelas y su labor de consultoría en estrategia de clientes, gestión del cambio y *coaching* de alta dirección en más de 30 empresas de Asia, Europa y América.



Al hilo de su reconocida labor en la gestión estratégica de los servicios, Luis Huete ha ido desarrollando una original teoría sobre la gestión del talento, el liderazgo y la mejora de la lealtad de clientes y empleados en la empresa.

Las publicaciones de Luis Huete se han convertido en *Best-Sellers*. Luis es autor de tres libros publicados en varios idiomas (*Hacia un nuevo paradigma de gestión*, *Servicios & Beneficios*, *Clienting*), seis CD-Roms y un video. Luis es licenciado en Derecho, MBA por el IESE y doctor por la Universidad de Boston. Su tesis doctoral fue premiada como la mejor finalizada en Estados Unidos en 1988. Sus seminarios han sido objeto de múltiples galardones.

En su página web, www.luishuete.com se pueden consultar sus escritos más recientes.

# Colaboradores

Begoña de Ros Raventós es asistente de investigación del IESE Universidad de Navarra.

José Segarra es profesor del Departamento de Marketing del IESE Business School — Universidad de Navarra.

Martin Bless fue anteriormente investigador asociado en el International Institute for Management Development (IMD), Suiza.

Robert Kennedy es profesor asociado de Harvard Business School.

Stephen Haeckel es el fundador de Adaptative Business Designs, y expresidente del Marketing Science Institute, así como director jubilado de estudios estratégicos del Advance Institute de IBM.

Lewis Carbone es fundador, presidente y director de experiencia de Experience Engineering.

Leonard Berry es profesor distinguido de marketing y dirige la cátedra *M.B. Zale in Retailing and Marketing Leadership* en la Texas A&M University´s Lowry Mays College and Graduate School of Business.

Carlos Tapia Andrade — Consultor, IBM Global Services.

James L. Heskett dirige la cátedra de la *Fundación Baker* de Harvard Business School.

Sheryl E. Kimes es profesora en Cornell University.

Richard B. Chase dirige la cátedra *Justin B. Dart de Administración de Operaciones* y es director del Programa Doctoral de Marshall School of Business, University of Southern California.

Andrea Higuera, investigadora asociada de Stanford University.

Lauren Pressman, investigadora asociada de Stanford University.

Joel Podolny, profesor de Stanford University.

Mark Colgate es profesor de la University of Victoria, Canadá.

Melissa Norris trabaja para Interlock, Auckland, Nueva Zelanda.

Thomas Jones, fue anteriormente profesor de Harvard Business School.

Gary Loveman, presidente y director ejecutivo de Harrah´s Entertainment Inc.

W. Earl Sasser Jr., profesor de Harvard Business School.

Leonard Schlesinger fue anteriormente profesor de Harvard Business School.

Mary Jo Bitner dirige la cátedra *AT &T Services Marketing and Services Management* de la W. P. Carey School of Business, Arizona State University.

Bernard H. Booms fue anteriormente profesor en Washington State University.

Lois A. Mohr es profesor asociado del Departamento de Marketing del J. Mack Robinson College of Business de Georgia State University.

Benjamin Schneider es profesor de psicología en Maryland University, y dirige la cátedra del *Industrial and Psychology Program*.

# PARTE I

# El negocio de los servicios

## CAPÍTULO 1

## Vivimos en una economía y sociedad de servicios

*Todo el mundo se dedica al servicio.*

THEODORE LEVITT

Como clientes, usamos servicios todos los días. Las empresas y otras instituciones utilizan también una amplia gama de servicios y compran, por lo general, en una escala mucho mayor que los individuos o las familias.

El hecho de encender una luz, escuchar la radio, hablar por teléfono, viajar en autobús, recibir una pizza a domicilio, enviar una carta, cortarse el cabello, abastecer un automóvil con gasolina, extender un cheque, rentar un vídeo o enviar la ropa a la tintorería son ejemplos de consumo de servicios a nivel individual. La institución en la que usted estudia es, en sí misma, una empresa de servicios compleja, pues, además de proporcionar servicios educativos, las instalaciones de colegios y universidades de hoy cuentan con bibliotecas y cafeterías, servicios de consejería, bolsa de trabajo, librería, servicios de fotocopiado, teléfonos y conexiones de Internet y, puede que incluso un banco. Si usted estudia en una universidad con residencia, es probable que los servicios adicionales incluyan dormitorios, servicio médico, instalaciones cubiertas o al aire libre para practicar deportes, un teatro y además es posible que hasta una oficina de correos y un banco.

Por desgracia, los clientes (quizá usted también) no siempre se sienten satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben. Las personas se quejan por el retraso en las entregas, el personal descortés, la incompetencia, las horas de servicio poco convenientes, la atención deficiente, los procedimientos innecesariamente complicados y muchos otros problemas. Protestan por la dificultad de encontrar personal que los ayuden en las tiendas, expresan su frustración por los errores con sus tarjetas de crédito o sus estados de cuenta bancarios, se desesperan por la complejidad del nuevo equipo de autoservicio, refunfuñan por el escaso valor que obtienen de un servicio y suspiran cuando son obligados a esperar para recibir un servicio o permanecer en fila en casi todas partes a las que van.

Los proveedores de servicios parecen tener siempre una serie de intereses muy distintos. Muchos se quejan de la dificultad de obtener ganancias, de encontrar empleados capacitados y motivados o de lo difícil que se ha vuelto agradar a los clientes. Algunas empresas parecen creer que el camino más seguro al éxito financiero consiste en reducir los costos y eliminar lo que consideran lujos innecesarios. ¡Otras incluso dan la impresión de que podrían operar de manera más eficiente si no fuera por todos esos clientes molestos que siguen haciendo pedidos ilógicos y echando las cosas a perder!

Por suerte, en casi todos los campos de actividad existen proveedores de servicios que saben cómo agradar a sus clientes y al mismo tiempo llevar a cabo una operación rentable y productiva, con empleados agradables y competentes. En este libro presentaremos empresas innovadoras, grandes y pequeñas, ubicadas en América, Europa y otras partes del mundo. Por medio del estudio de la evolución y de las estrategias actuales de dichas empresas (así como del aprendizaje de los errores de otras), usted empezará a comprender mejor las formas más eficaces de dirigir y ofrecer en el mercado los diferentes tipos de servicios que existen en la economía actual.

En este capítulo, presentamos una perspectiva general de la dinámica economía de servicios de hoy en día y analizamos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan significativo es el sector servicios en las economías de países de América Latina y España?
2. ¿Cuáles son los cambios más importantes que ocurren en el sector servicios y cómo afectan estos cambios la naturaleza de la competencia en los servicios?
3. ¿Qué características hacen que los servicios sean diferentes de los productos y cuáles son las implicaciones para los gerentes de empresas de servicios?
4. A nivel gerencial, ¿en qué formas significativas difieren los servicios entre sí?

## Los servicios en la economía moderna

En todo el mundo, el sector servicios de la economía atraviesa por un período de cambio casi revolucionario en el que las formas establecidas de hacer negocios siguen cambiando de dirección. Al inicio de un nuevo milenio, vemos que los avances recientes en los servicios transforman nuestra manera de vivir y trabajar. Los innovadores lanzan continuamente nuevas formas de satisfacer nuestras necesidades existentes e incluso necesidades que ni siquiera sabíamos que existían (¿cuántos de nosotros, hace 10 años, pensamos en la necesidad personal del correo electrónico?). Lo mismo ocurre en los servicios dirigidos a los clientes corporativos.

Aunque muchas empresas nuevas de servicios fracasan, algunas logran el éxito, en ocasiones, de manera espectacular. Muchas empresas establecidas por largo tiempo también fracasan o se fusionan dejando de existir; pero otras progresan debido a que consideran continuamente la manera de hacer sus negocios, buscando formas innovadoras de servir mejor a los clientes y aprovechando los adelantos recientes en la tecnología. Consideremos los siguientes ejemplos:

- *Southwest Airlines* es la línea aérea más lucrativa de modo consistente en Estados Unidos. Se ha posicionado con éxito como una empresa de transportes de bajo costo, sin lujos en rutas domésticas. Detrás de su éxito se encuentran vuelos frecuentes y puntuales que ofrecen un excelente valor a los clientes, una estrategia de

operaciones de bajo costo que se opone a las tradiciones industriales establecidas y políticas de recursos humanos que han creado un grupo de empleados extraordinariamente leal y trabajador. Las líneas aéreas de otras partes del mundo han estudiado las estrategias de *marketing*, operaciones y recursos humanos de Southwest, pero ninguna ha sido aún capaz de lograr su mismo equilibrio.

- *Aggreko* se describe como "líder mundial en renta de energía eléctrica". Sus oficinas generales se ubican en el Reino Unido y renta generadores de electricidad móviles y equipos de control de temperatura desde 70 terminales ubicadas en 20 países. Gran parte de los negocios de la empresa provienen de operaciones de apoyo planeadas o de eventos especiales (como los Juegos Olímpicos) pero también es requerida para responder con rapidez a situaciones de emergencia, como en el caso de desastres naturales que dañan el suministro normal de energía eléctrica. Entre sus puntos fuertes están la rapidez, la flexibilidad, la confiabilidad y la sensibilidad ambiental. Su cartera de clientes la integran sobre todo empresas grandes y oficinas gubernamentales.
- *Santa Isabel*, uno de los principales supermercados de Chile (número 1 en cantidad de locales, y número 2 en ventas) ha invertido agresivamente en tecnología y sistemas. Durante el año 2001 cambiaron alrededor de 300 computadoras en sus supermercados, e instalaron máquinas tecnológicamente más poderosas y de menor costo. Entre sus planes se encuentra el mantener un sistema de terminales de radiofrecuencia cuyo objetivo es una gestión en tiempo real y un control de la logística interna. Este plan se complementa con la instalación de un sistema centralizado de almacenamiento de datos que permitirá mejorar los tiempos de respuesta y lograr un sistema de respaldo cruzado de datos. Todos estos cambios permitirán y asegurarán un stock permanente de productos y eficiencia en las relaciones proveedor/Santa Isabel/cliente.[1] (http://www.santaisabel.cl/)
- La empresa de telefonía mexicana *Telmex* se ha planteado el reto de incrementar su oferta integral de servicios basándose en la tecnología de telecomunicaciones (ver la figura 1.1). Así logró incrementar en el año 2001 el número de líneas fijas, telefonía compartida y centros comunitarios digitales. Entre sus iniciativas, *Telmex* ha puesto en marcha un programa de conectividad llamado e-TELMEX para ofrecer servicios de banda ancha para voz y datos a 2508 poblaciones de México en su primera etapa. Asimismo, en el mercado residencial la oferta de servicios se ha ampliado con el servicio de Internet mediante el proveedor Prodigy logrando mayor conectividad, además de la formación de un negocio adicional que se encarga de la venta de computadoras a plazos. Otros servicios de Telmex, que incluyen un mercado electrónico, página de Internet, consulta de recibos en línea, buzón de voz y llamadas en espera, entre otros, hacen de esta compañía una empresa enfocada al cliente y de vanguardia.[2]
- La cadena de tiendas española *Zara* del Grupo Inditex, no trata tan sólo de acercar la oferta a sus clientes a nivel mundial, sino también de conocer sus preferencias y, sobre todo, de darles una rápida respuesta en forma de la mercancía deseada. Parte fundamental de esta estrategia está basada en el procedimiento justo a tiempo (*just in time*) —que permite la rápida satisfacción a las preferencias de los clientes, flexibilidad y adaptabilidad de sus procesos por medio de la estandarización de sus prendas, adaptación del producto al cliente y no del cliente al producto, y la inte-

gración vertical de los procesos de producción y distribución. Es así que para el año 2000 se lograron transportar 9 millones de kilos de prendas por vía aérea, sin contar los que se logró transportar en camiones por Europa. Asimismo, se ha procedido a desarrollar programas de formación multimedia y tecnología interactiva que les permite la capacitación de sus empleados a nivel mundial.




FIGURA 1.1 Soluciones tecnológicas de una empresa de telecomunicaciones

## ¿Qué es un servicio?

El grupo de servicios descrito previamente es muy diverso, y aun así, sólo representa una fracción de las muchas y diferentes industrias que se encuentran en el sector servicios. Debido a esta diversidad, los servicios han sido por tradición, difíciles de definir. Algo que complica aún más este asunto es el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes no es fácil de comprender, porque muchas entradas y salidas son intangibles. La mayoría de las personas tiene poca dificultad para definir lo que es la manufactura, la minería o la agricultura, pero la mayoría encuentra difícil definir lo que es *servicio*. A continuación se presentan dos enfoques que capturan la esencia:

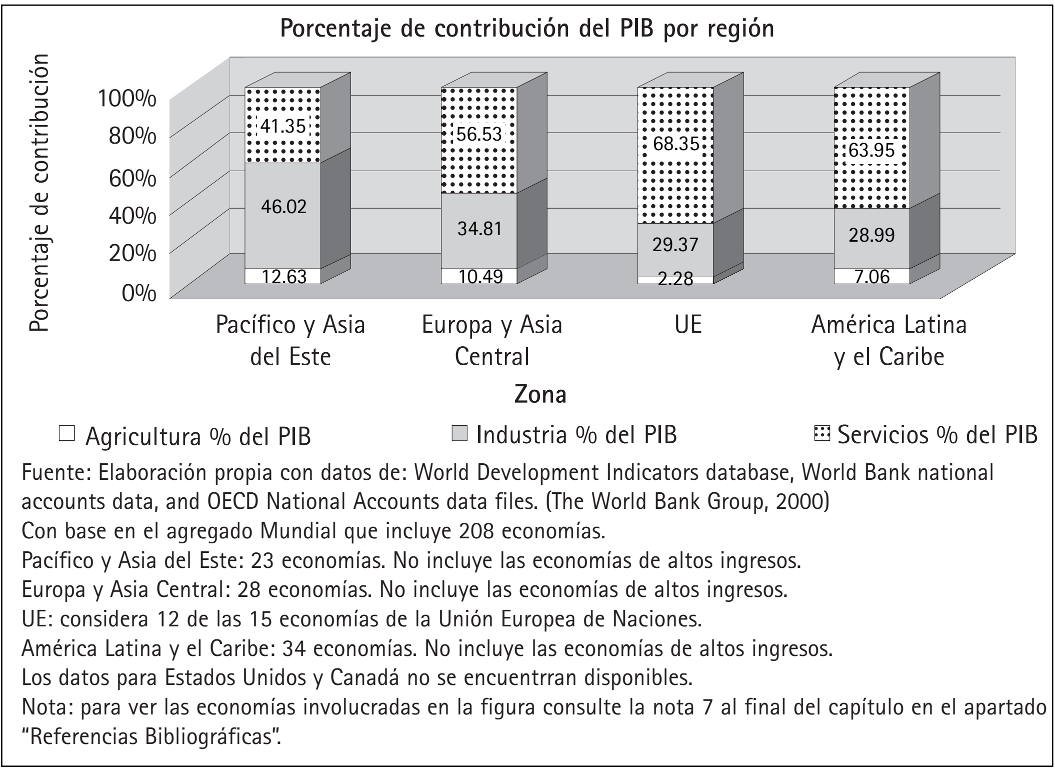
- Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.

Una definición más divertida es que los servicios han sido descritos como "algo que se puede comprar y vender, pero que no se puede dejar caer en tu pie".[3]

## Comprensión del sector servicios

En el informe del Banco Mundial Global Economic Prospects and the Developing Countries se destaca que, *el sector servicios es el de mayor crecimiento en la economía global, y que el intercambio e inversión externa directa en servicios se ha incrementado más rápidamente que la de bienes en la última década.*[4] Los servicios abarcan la mayor parte de la economía actual (ver la figura 1.2),[5] no sólo en Estados Unidos, donde representan más del 75%, y Canadá el 69% del producto interno bruto (PIB), respectivamente, sino también en países industriales desarrollados de todo el mundo.[6] Esta realidad no sólo corresponde a los países desarrollados sino también a América Latina, en donde los servicios representan el 64% del PIB.

De una zona a otra, las economías están en constante evolución. Se puede observar que zonas como la Unión Europea, América Latina y el Caribe tienen una menor dependencia económica de la Agricultura y la Industria como porcentaje de su PIB. Como se puede apreciar en la tabla 1.1, los cambios relativos a la dependencia económica de los países de América Latina y el Caribe en estos últimos años reflejan ligeros pero significativos aumentos porcentuales en el que el sector servicios gana espacio a los otros dos sectores tradicionales de la economía. Con la excepción de Ecuador, Cuba y Nicaragua, el resto de los países de América Latina y España rebasa ya el 50% en la contribución de su Producto Interno Bruto al sector servicios, y entre las industrias con mayor impacto sobresalen los servicios de comercio, finanzas, logística, transporte y carga, y turismo.




Fuente: Elaboración propia con datos de: World Development Indicators database, World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. (The World Bank Group, 2000)
Con base en el agregado Mundial que incluye 208 economías.
Pacífico y Asia del Este: 23 economías. No incluye las economías de altos ingresos.
Europa y Asia Central: 28 economías. No incluye las economías de altos ingresos.
UE: considera 12 de las 15 economías de la Unión Europea de Naciones.
América Latina y el Caribe: 34 economías. No incluye las economías de altos ingresos.
Los datos para Estados Unidos y Canadá no se encuentran disponibles.
Nota: para ver las economías involucradas en la figura consulte la nota 7 al final del capítulo en el apartado "Referencias Bibliográficas".

FIGURA 1.2 Porcentaje de contribución del PIB por región

TABLA 1.1 *Tamaño del sector servicios en América Latina, España y Estados Unidos*

**Valor agregado por servicios como porcentaje del PIB desde 1996 hasta el año 2000**

| | 1996 (%) | 2000 (%) | | 1996 (%) | 2000 (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Antigua y Barbuda | 78.28 | 77.02 | Honduras | 46.91 | 50.71 |
| Argentina | 65.58 | 67.68 | Jamaica | 59.36 | 62.19 |
| Belice | 53.53 | 51.57 | México | 65.5 | 67.28 |
| Bolivia | 60.85 | 62.74 | Nicaragua | 45.36 | 45.13 |
| Brasil | 62.31 | 63.97 | Panamá | 75.4 | 76.28 |
| Chile | 55.82 | 55.96 | Paraguay | 48.17 | 52 |
| Colombia | 55.42 | 55.65 | Perú | 64.36 | 64.95 |
| Costa Rica | 58.12 | 59.41 | San Cristóbal y Nieves | 70.18 | 70.39 |
| Cuba | 47.81 | 46.89 | Santa Lucía | 72.33 | 72.48 |
| República Dominicana | 54.82 | 54.77 | San Vicente y las Granadinas | 63.11 | 64.67 |
| Ecuador | 50.95 | 49.84 | Surinam | 65.37 | 69.86 |
| El Salvador | 59.64 | 59.64 | Trinidad y Tobago | 54.09 | 55.2 |
| España | 64 | 66 | Estados Unidos | | |
| Guatemala | 56.26 | 57.25 | Uruguay | 63.44 | 66.66 |
| Guyana | 27.3 | | Venezuela | 46.36 | 58.59 |
| Haití | 51.5 | 51.36 | Mundo | 61.79 | |

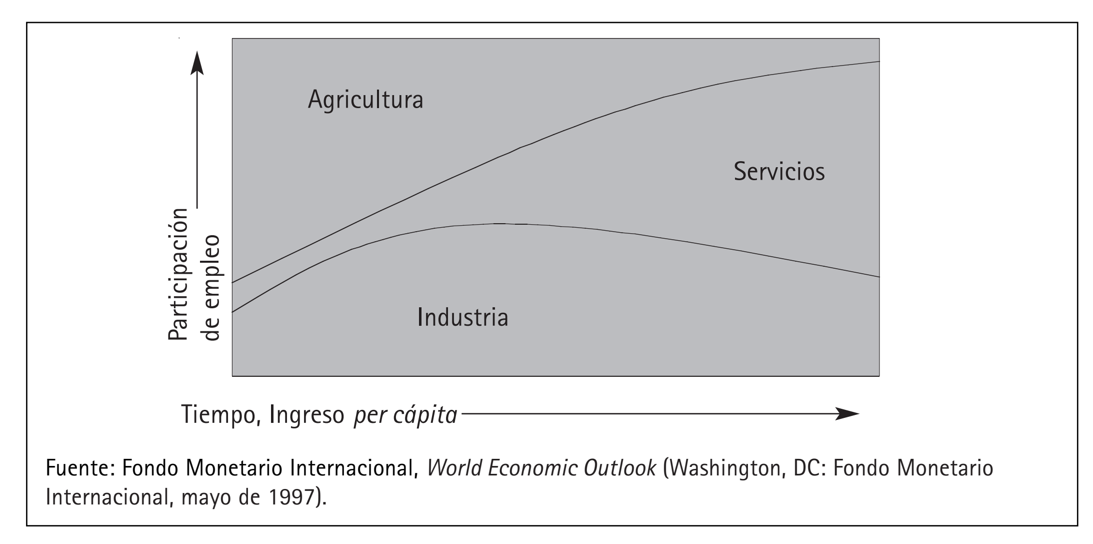
Fuente: Elaboración propia con base en World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. http://devdata.worldbank.org/data-query/

Nota: Los datos de Estados Unidos no se encontraron

Los servicios corresponden a las divisiones 50-99 del ISIC, e incluyen mayoristas y minoristas (incluidos hoteles y restaurantes), transporte, gobierno, financieras, profesionales, y servicios personales como educación, salud, y bienes raíces. También incluyen cargos impuestos en bancos, impuestos de importación, y cualquier discrepancia existente por los compiladores de cada nación, así como las discrepancias de escalas. El valor agregado es el resultado neto de un sector después de agregar todos los resultados y restar los ingresos intermedios. Se calcula sin realizar ninguna deducción por depreciación de activos o degradación de recursos naturales. El origen del valor agregado está determinado por la Clasificación Industrial Estándard (ISIC según sus siglas en inglés).

Las industrias de servicios son responsables también del incremento de nuevos empleos. Conforme se desarrolla una economía nacional, la participación relativa del empleo entre la agricultura, la industria (incluyendo la manufactura y la minería) y los servicios cambia en forma impresionante. La figura 1.3 muestra la probabilidad de que a través del tiempo, se presente la evolución a una base de empleo dominada por los servicios conforme aumenta el ingreso per cápita.

La combinación del aumento de la productividad y la automatización en la agricultura y la industria, por un lado, y el rápido incremento en la demanda de servicios tanto nuevos como tradicionales, por el otro, dan como resultado conjunto un rápido aumento en el porcentaje de la fuerza laboral de un país empleada en servicios. Para América Latina y




Fuente: Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook* (Washington, DC: Fondo Monetario Internacional, mayo de 1997).

FIGURA 1.3 Estructura cambiante del empleo conforme al desarrollo de una economía

el Caribe, la importancia del sector es tal, que en el *Informe Panorama Laboral 2000* de la Organización Internacional del Trabajo, se estima que por cada 100 nuevos empleos creados en la década, 83 correspondieron al sector servicios.[7] Actualmente, el sector servicios representa alrededor del 70% de los empleos totales de América Latina y el Caribe (ver la tabla 1.2).

TABLA 1.2 *Empleo según rama de actividad económica*

**América Latina y el Caribe: países seleccionados empleo no agrícola según rama de actividad económica. 1999 [a/] (Porcentajes)**

| País | Periodo | Sector Bienes[b] | Sector Servicios[c] | Comercio | Transporte[d] | Establecimientos Financieros[e] | Servicios[f] | Actividades no bien especificadas |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Argentina | 1998 | 23.8 | 74.9 | 21.2 | 6.9 | 8.6 | 38.2 | 1.3 |
| Brasil | 1999 | 25.1 | 74.8 | 22.6 | 5.2 | 1.8 | 44.8 | 0.4 |
| Chile | 1998 | 28..0 | 71.0 | 22.2 | 8.8 | 7.9 | 32.0 | 1.0 |
| Colombia | 1998 | 28.0 | 71.9 | 26.5 | 7.6 | 8.6 | 29.2 | 0.2 |
| Costa Rica | 1999 | 27.5 | 72.5 | 25.8 | 7.2 | 6.3 | 32.6 | 0.7 |
| Ecuador | 1998 | 22.3 | 77.7 | 32.8 | 6.8 | 5.6 | 32.4 | 0.1 |
| El Salvador | 1998 | 30.9 | 69.1 | 34.0 | 5.7 | 5.6 | 23.6 | 0.2 |
| Honduras | 1999 | 33.1 | 66.9 | 32.2 | 3.7 | 3.2 | 27.8 | 0.0 |
| Jamaica | 1996 | 25.6 | 74.4 | 27.0 | 6.6 | 7.4 | 33.4 | 0.0 |
| México | 1999 | 29.4 | 70.6 | 26.4 | 6.4 | 1.7 | 36.1 | 0.0 |
| Panamá | 1999 | 21.0 | 79.0 | 28.0 | 9.2 | 8.0 | 33.8 | 0.0 |
| Perú | 1999 | 20.7 | 79.3 | 33.0 | 9.8 | 8.0 | 28.4 | 0.0 |
| Venezuela | 1999 | 24.2 | 75.8 | 27.9 | 8.2 | 6.2 | 33.4 | 0.1 |

Fuente: OIT, con base en las Encuestas de Hogares de los países: Argentina (nacional urbano). Brasil (área urbana), Bolivia (9 ciudades principales), Chile (total país), Costa Rica (total país), Ecuador (área urbana), El Salvador (total país), Honduras (total país), Jamaica (total país), México (área urbana), Panamá (total país), Perú (Lima Metropolitana) y Venezuela (área urbana).

[a] Ocupados, excluido el sector agricultura.
[b] Incluye industria manufacturera, minería, electricidad y agua y construcción.
[c] Incluye comercio, transporte, establecimientos financieros y servicios.
[d] Corresponde a transporte, almacenamiento y comunicaciones.
[e] Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas: incluye además al subsector de viviendas.
[f] Incluye servicios comunales sociales y personales.

La mayor parte de estos países poseen una economía subterránea importante que no está incluida en las estadísticas oficiales. La economía subterránea puede ser definida como la realización de una actividad empresarial sin declararla a las autoridades competentes y sin pagar impuestos. En México, se ha calculado que alrededor del 40% del comercio es "informal".[8] Las cifras globales de ocupación para América Latina y el Caribe para 1999 fueron del 46.4% de empleos informales, de los cuales el 23.9% lo constituyen trabajadores independientes, 15.8% microempresas, 6.7% servicio doméstico.[9] El trabajo no registrado en forma de empleos domésticos (por ejemplo, cocinera, empleada doméstica o jardinero) o las empresas pequeñas que cobran en efectivo como los restaurantes, las lavanderías, las casas de huéspedes y las empresas de taxis dan lugar a una producción de servicios significativa. Se cree que prevalecen situaciones similares en diversos grados en muchos países asiáticos y europeos, aunque quizá no en la misma medida. Con esta panorámica general se plantean retos interesantes para los ejecutivos de las empresas de servicios en América Latina. En el apartado "Temas de Investigación 1.1" se plantean otros problemas que afectan a la competitividad y al desarrollo empresarial de América Latina.

Existe además un sector de servicios oculto dentro de muchas corporaciones grandes que los estadísticos gubernamentales clasifican dentro de las industrias de la manufactura, agricultura o recursos naturales. Estos servicios, llamados *servicios internos*, cubren una vasta gama de actividades que potencialmente incluyen el reclutamiento, las publicaciones, los servicios legales y contables, la administración de la nómina, la limpieza de oficinas, el mantenimiento de jardines, el transporte de carga y muchas otras tareas. En gran medida, las empresas deciden contratar en forma externa aquellos servicios internos que un subcontratista especializado puede desempeñar de modo más eficiente.[10]

Los servicios internos también se extienden como operaciones de servicios independientes que se ofrecen en un mercado más amplio. Como dichos servicios se contratan en forma externa, se vuelven parte del mercado competitivo y, por lo tanto, es más fácil identificarlos como contribuyentes al sector servicios de la economía.[11] Aun cuando tales servicios no se abastezcan de manera externa, los gerentes de los departamentos que los proveen harían bien al pensar en proporcionar un buen servicio a sus clientes internos.

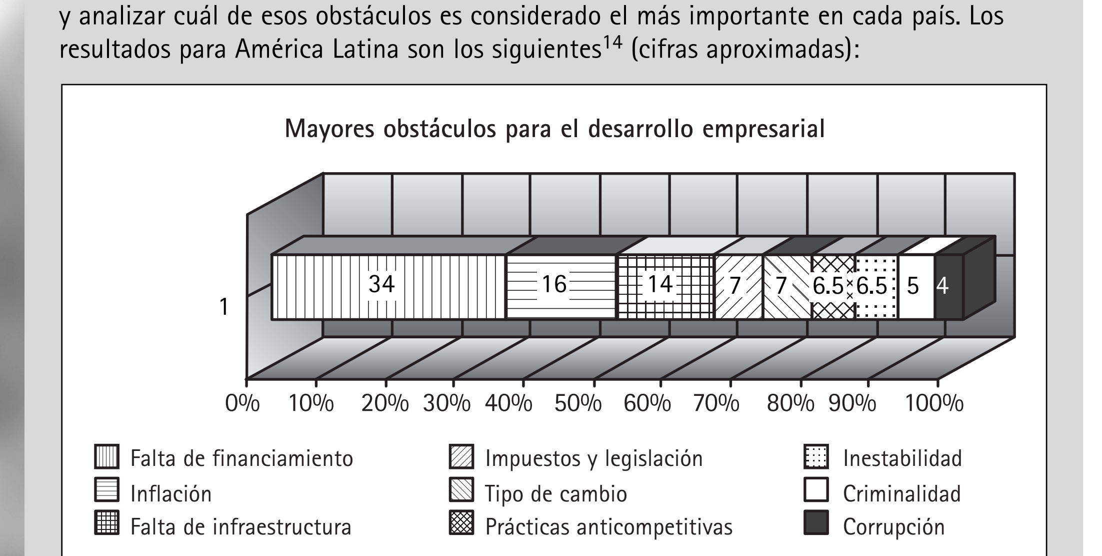
### *TEMAS DE INVESTIGACIÓN 1.1*

**Competitividad y obstáculos para el desarrollo empresarial en América Latina**

La edición 2001 del libro *The Global Competitiveness - The Business of Growth* del Banco Interamericano de Desarrollo, concluyó que los tres factores más importantes para la competitividad de los países son: la calidad del ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas, y la capacidad tecnológica. La base para categorizar a los países, fue construida con el promedio de los tres índices que resultaron de la combinación de información objetiva e indicadores de las opiniones de los líderes de negocios de cada país[12] (basadas en aproximadamente 100 administradores por país). Los resultados obtenidos colocaron a América Latina en el quinto lugar entre las siete mayores regiones del mundo. Este resultado expone los serios problemas de competitividad de la región.

Desde el punto de vista del negocio, también se encuentran varios obstáculos al desarrollo de América Latina. Como parte del mismo estudio, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo aplicaron una encuesta en compañías[13] de 73 países de las mayores regiones del mundo, incluyendo a 20 de América Latina y el Caribe. La encuesta se utilizó para detectar los mayores obstáculos que existen para el desarrollo empresarial,

y analizar cuál de esos obstáculos es considerado el más importante en cada país. Los resultados para América Latina son los siguientes[14] (cifras aproximadas):




Como podemos ver la región presenta varios desafíos a nivel público y privado. Como es de esperar, la seriedad de esos problemas varía entre cada uno de los países de la región, aunque en modo global los resultados son los que se presentan en la gráfica. Las opiniones del sector productivo (empresas) revelan muchas insatisfacciones en el ambiente económico e institucional en el que se desenvuelven, y es preciso no obviarlas. De igual manera, es necesario el lograr una congruencia entre los dirigentes políticos y empresarios con el objetivo de lograr planes de desarrollo a largo plazo que beneficien a la sociedad.

El panorama general puede parecer desalentador, aunque como lo afirma Hernando de Soto, presidente del Instituto Libertad y Democracia, en la cubierta de este estudio: *"A pesar de las apariencias, los países en desarrollo tienen un enorme potencial de crecimiento. Los activos que poseen los pobres constituyen un recurso que dará enormes frutos si se crean las condiciones para que se convierta en capital."*

**Fuente:** Competitividad: El motor del crecimiento, Informe de Progreso Económico y Social en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo, 2001.

## El ambiente cambiante de los servicios

El crecimiento del sector servicios pasó inadvertido durante muchos años. Las estadísticas gubernamentales registraban su avance, pero los economistas, consultores y políticos continuaron actuando como si la manufactura fuera aún la reina de la economía nacional. El articulista George F. Will sorprendió a la gente cuando hizo la observación en 1983 de que "McDonald's tiene más empleados que U.S. Steel. Los arcos dorados, no los hornos de aire bajo presión, son el símbolo de la economía estadounidense".[15] Por desgracia, el comentario de Will dio a muchas personas la impresión errónea de que el sector servicios estaba construido alrededor de trabajos de rotación frecuente, de sueldos bajos y relacionados con hamburguesas.

En la práctica, por supuesto, los trabajos de servicio abarcan gran variedad de puestos, tanto en los servicios al cliente como en los servicios de empresa a empresa, siendo muy bien pagados los trabajos basados en conocimientos. Sin embargo, aunque las industrias de servicios crecieron, muchos profesionales permanecieron “casados” con una visión anticuada de la administración. El marketing por ejemplo, ha sido considerado como algo un poco mayor que la publicidad y las relaciones públicas. Los académicos, también, respondieron con lentitud al ambiente cambiante de los negocios, pero finalmente los estudiosos empezaron a desafiar la idea de aplicar los conceptos de administración tradicionales al sector de servicios floreciente (Ver el apartado “Temas de investigación 1.2” para un resumen de la forma en que ha evolucionado la administración de los servicios como un campo académico).

## *TEMAS DE INVESTIGACIÓN 1.2*

**La evolución de la administración de los servicios como un campo académico**

La administración de servicios es todavía un campo de estudio relativamente nuevo. Los primeros pasos de su desarrollo se llevan a cabo en marketing. Los primeros años del marketing como una disciplina académica (a finales del siglo XIX y principios del siglo XX) se centraron inicialmente en la venta de productos agrícolas y después se ampliaron para incluir la venta de productos manufacturados. La idea aceptada era que el marketing sólo abarcaba bienes físicos. Los académicos consideraban los servicios como a la contabilidad, la banca, los seguros y el transporte; es decir, simplemente como auxiliares para la distribución y venta y no como el resultado de un proceso que podría ser ofrecido en el mercado por derecho propio. La mayoría de los estudiosos de marketing ignoraba el cambio a una economía dominada por los servicios; Berry y Parasuraman observaron que durante muchos años era riesgoso para la carrera de un académico joven realizar alguna investigación en un área que los profesores de mayor edad consideraban como insignificante.

Brown, Fisk y Bitner coincidieron en la reflexión de que “las ideas y los conceptos nuevos ganan aceptación con lentitud” en la comunidad académica. Ellos clasifican la evolución de la administración de los servicios en tres etapas: avance lento (*crawling out* —antes de 1980), movimiento confuso (*scurrying* —durante 1980-1985) y paso firme (*walking tall* —desde 1986). Las primeras investigaciones se centraron en temas como las diferencias entre bienes y servicios, las descripciones del sector servicios y su importancia, la definición de las características del servicio, la naturaleza distintiva de los canales de mercado para los servicios, los procesos de producción de los servicios y cómo la estrategia de marketing debe ser diferente para los servicios.

Dos acontecimientos estimularon el interés académico en el marketing de servicios a principios de la década de los ochenta. Uno fue la desregulación de las industrias de servicio, como el transporte, los servicios financieros, el cuidado de la salud y las telecomunicaciones, lo que condujo a una competencia intensa e incrementó de modo importante la necesidad de mejorar su administración. El segundo fue una serie de conferencias sobre marketing de servicios patrocinadas por la American Marketing Association, que logró reunir a académicos y profesionales en marketing de ambos lados del Atlántico. Los temas y conceptos principales que se abordaron durante este periodo incluyeron la clasificación, las características y la calidad del servicio, los encuentros entre los clientes y los proveedores de servicios, el marketing de las relaciones, el marketing interno, los procesos de evaluación de los servicios por el cliente, el reto de ofrecer productos intangibles en el mercado, el diseño de los servicios, los problemas de las gerencias de operaciones y

recursos humanos con relación al marketing de servicios y, el mapeo de servicios (diagramas de flujo para operaciones de servicio).

Desde mediados de la década de los ochenta en adelante, hubo un aumento importante en las publicaciones, así como un incremento en la rigurosidad empírica y teórica de la investigación. El enfoque se había ampliado a los diversos procesos de la administración de empresas de servicio. Las conferencias internacionales estimularon el intercambio de resultados de investigación y la difusión mundial de los hallazgos. Se crearon centros académicos para el marketing de servicios que desempeñaron un papel importante en el patrocinio de seminarios e investigación. El campo se volvió más interdisciplinario (por ejemplo, conceptos de la investigación en psicología social) y hubo mayor dependencia entre los procesos de negocio (vinculación del marketing con las gerencias de operaciones y de recursos humanos). Los temas clave incluyeron la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, el manejo de los encuentros entre los clientes y los proveedores de servicios, el papel del cliente en la producción y la entrega del servicio, el papel de los productos tangibles y de los ambientes físicos en las evaluaciones por el cliente y la tecnología en el diseño del servicio.

Los estudios sobre la conservación del cliente y el marketing de las relaciones destacaron la necesidad de retener y atraer a los clientes. Los investigadores describieron también el papel de las garantías del servicio, documentaron las estrategias de recuperación para las fallas en el servicio y destacaron la importancia de comprender el valor de un cliente a largo plazo y registrar las pérdidas financieras por las deserciones de los clientes. Por último, el marketing interno se centró en el concepto de que todos en la empresa tienen un cliente y que a los clientes internos se les debe vender el servicio y sentirse satisfechos con sus trabajos antes de poder ofrecer un buen servicio a los clientes externos.

Los esfuerzos y avances iniciales realizados por académicos de marketing despertaron el interés de estudiosos de otras áreas de la gerencia de negocios y han creado un área interdisciplinaria que integra los diversos procesos que conforman hoy la administración de empresas de servicio.

**Fuente:** Adaptado de Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Building a New Academics Field–The Case of Services Marketing", *Journal of Retailing* 69 (primavera de 1993): 13-60; Stephen W. Brown, Raymond P. Fisk y Mary Jo Bitner, "The Development and Emergence of Services Marketing Thought", *Journal of Retailing* 69 (primavera de 1993): 61-103.

Durante los últimos 20 años, el ritmo de cambio se ha acelerado y se han eliminado muchos obstáculos para la competencia, lo que ha permitido la entrada de nuevas empresas entusiastas que varían desde pequeñas operaciones de fundación reciente que proporcionan mantenimiento de líneas de comunicación y equipo en el hogar o la oficina del cliente (una tarea antes usualmente restringida a proveedores monopólicos), hasta empresas multinacionales bien financiadas que importan conceptos de servicio creados y probados previamente en otros países. Las empresas establecidas enfrentan a menudo dificultades para mantener la lealtad del cliente ante competidores que ofrecen nuevas características del servicio, mejor funcionamiento, reducción de precios, promociones inteligentes y la introducción de sistemas de entrega convenientes basados en la tecnología.

Muchos factores son responsables de la transformación de la administración de servicios. Según la industria y el país en los que la empresa de servicio realiza sus negocios, las

causas subyacentes de dichos cambios incluyen algunos de los factores que se presentan en la figura 1.4. Al igual que los factores que subyacen a cualquier revolución, algunos de los orígenes de la revolución del sector de servicios de hoy en día se remontan a varios años atrás, mientras que otros reflejan una cadena de acontecimientos relativamente recientes que continua extendiéndose. A continuación, analizamos estas dinámicas con más detalle.

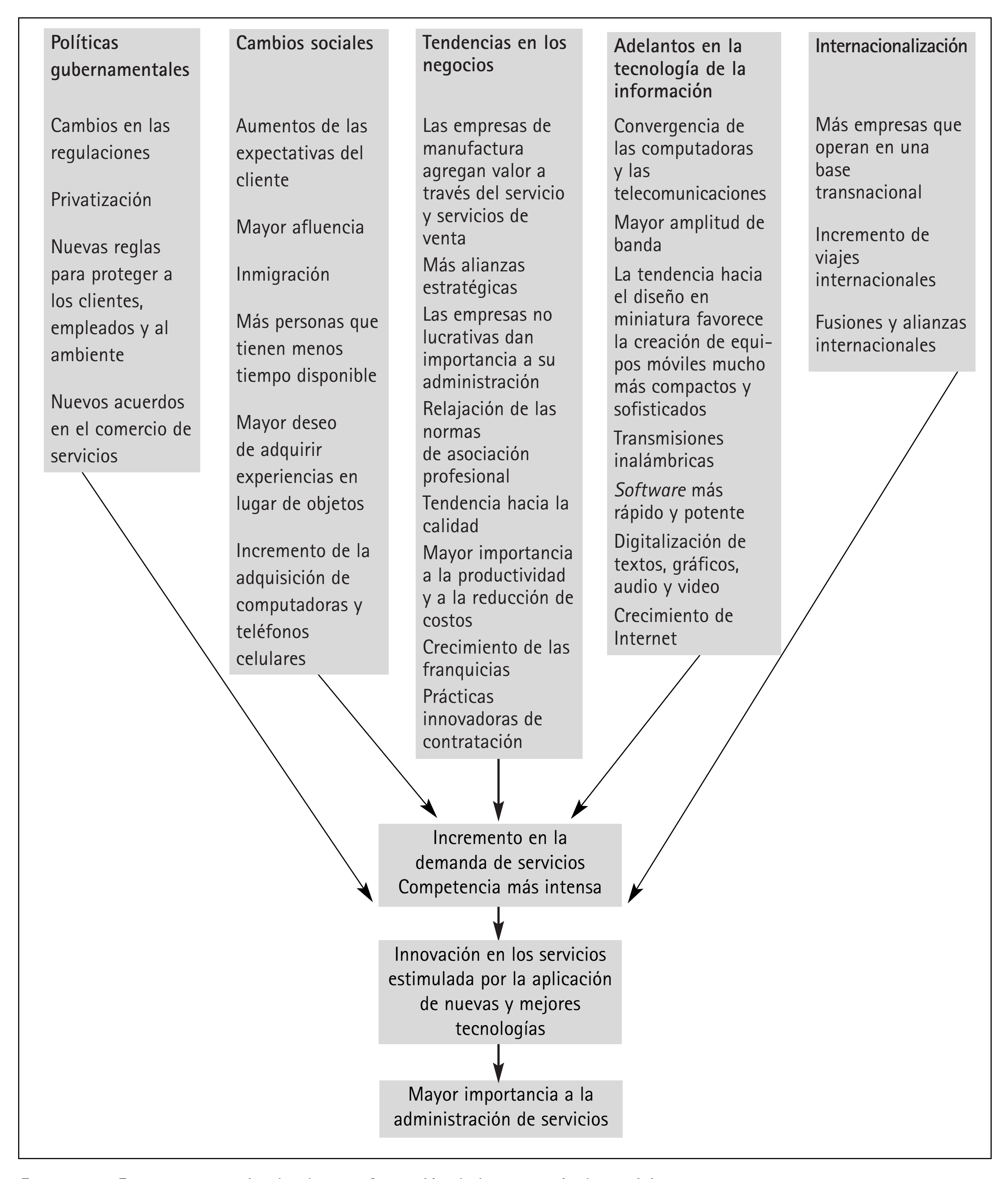



FIGURA 1.4 Factores que estimulan la transformación de la economía de servicio

## Políticas gubernamentales

Las acciones que toman las oficinas de gobierno a nivel regional, nacional y más allá de las fronteras nacionales siguen definiendo la estructura de la economía de servicio y las condiciones bajo las cuales dicha competencia tiene lugar. Por tradición, muchas industrias de servicios sufrieron muchas regulaciones. Las oficinas de gobierno determinaban los niveles de precio, establecían limitaciones geográficas en las estrategias de distribución y, en algunos casos, incluso definían las características del servicio. Desde finales de la década de los setenta, ha existido una tendencia en Estados Unidos y Europa hacia la desregulación parcial o total en varias industrias de servicios importantes. Mientras tanto, en América Latina, la democratización y las iniciativas políticas recientes crean economías que tienen mucho menos regulaciones que en el pasado. La reducción de la regulación gubernamental casi ha eliminado o reducido al mínimo muchas restricciones en la actividad competitiva en industrias como el transporte aéreo de carga, las líneas aéreas, los ferrocarriles, el transporte de mercancías por carretera, la banca, los valores, los seguros y las telecomunicaciones. En muchos casos, las barreras de ingreso para las nuevas empresas se han eliminado, las restricciones geográficas en la entrega del servicio se han reducido, existe mayor libertad para competir en precios y las empresas existentes tienen las posibilidades de expandirse hacia nuevos mercados o nuevas líneas de negocios.

Otra acción importante que llevaron a cabo los gobiernos de muchos países, es la privatización de lo que alguna vez fueron servicios de propiedad gubernamental. El término *privatización* se utilizó en forma extensa por primera vez en el Reino Unido para describir la política de transformar las empresas gubernamentales en empresas adquiridas por inversionistas. La privatización avanza con rapidez en muchos otros países europeos, así como en Canadá, Australia, Nueva Zelanda y, en años recientes, en algunos países de Asia y América Latina. En 1996, América Latina acumuló el 17% del total mundial en materia de privatizaciones, con un total de 15 mil millones de dólares, una suma que creció mucho más al año siguiente, reportándose una derrama económica de unos 25 mil millones de dólares.[16]

La privatización se aplica también a los departamentos gubernamentales regionales o locales. Sin embargo, no todos están convencidos de que dichos cambios sean benéficos para todos los segmentos de la población. Cuando las empresas públicas proveen los servicios, por lo general recurren a subsidios diseñados para alcanzar objetivos sociales más amplios. Con la privatización, existen temores de que la búsqueda de eficiencia y utilidades conduzca a la suspensión del servicio y al aumento de precios. El resultado podría ser, el tener que negar a los segmentos menos beneficiados económicamente, un servicio que necesitan pero a unos precios que no pueden pagar.

No todos los cambios en las regulaciones representan un relajamiento de las reglas gubernamentales, pues en muchos países se siguen llevando a cabo acciones para fortalecer las leyes de protección al cliente, proteger a los empleados, mejorar la salud y la seguridad y cuidar el ambiente. Estas nuevas reglas exigen con frecuencia que las empresas de servicios cambien sus estrategias de marketing, sus procedimientos operativos y sus políticas de recursos humanos.

Por último, los gobiernos nacionales han controlado el comercio tanto de bienes como de servicios durante mucho tiempo. El comercio internacional en servicios es estimulado por medio de decisiones tomadas con el fin de eliminar las restricciones comerciales a través de las negociaciones que realiza la Organización Mundial de Comercio (OMC); además, hay países que han decidido participar en acuerdos de libre comercio con algunos de

sus vecinos. Como ejemplos están el TLCAN, efectuado entre Canadá, México y Estados Unidos; el MERCOSUR y Comunidad Andina (CAN) en Sudamérica; y, por supuesto, la evolución de la Unión Europea (UE), la cual comprende en la actualidad a 15 países miembros.

## Cambios sociales

La demanda de servicios por el cliente (y la forma en que los utiliza) ha recibido una gran influencia de parte de una serie de cambios sociales. Ahora más que antes, existe un mayor número de personas que viven solas y cada vez más hogares tienen dos adultos que trabajan, incluyendo las personas que trabajan a distancia y otras que trabajan desde sus oficinas en casa. Como resultado, más personas tienen menos tiempo disponible y deben contratar empresas o individuos para que lleven a cabo las tareas que antes realizaba un miembro del hogar. Los ejemplos van desde el cuidado de niños, hasta la limpieza del hogar y desde el lavado de ropa, hasta la preparación de alimentos.

Aunque América Latina ha sido conocida como una región demográficamente joven, esta situación empieza a cambiar. En las últimas tres décadas el promedio de tasa de fertilidad cayó de seis niños por cada mujer a tres. En países como Uruguay, Barbados y Argentina tienen una proporción de jóvenes, adultos, y ancianos comparables a los países más industrializados.[17] Esta transición obviamente generará cambios y oportunidades a largo plazo en la configuración y actividades de las empresas públicas y privadas.

El ingreso per cápita ha aumentado de modo significativo en términos reales en muchos segmentos de la población (aunque no todos se han beneficiado de esta tendencia). Para América Latina las 10 ciudades más grandes representan el 25% del poder de compra total de la región, y en estas ciudades, el 10% de la gente más rica controla el 52% de la riqueza total.[18] Esta situación no ha logrado revertirse en mucho tiempo. El incremento de la riqueza proporciona a las personas un ingreso del que pueden disponer con mayor libertad y esto ha conducido a la tendencia de dejar de comprar nuevas posesiones físicas para adquirir servicios y experiencias, como los deportes extremos o un viaje espacial. De hecho, algunos escritores comienzan a hablar de la "economía de la experiencia". Pine y Gilmore sugieren que ofrecer experiencias memorables es una forma de crear valor y aumentar la diferenciación.[19]

Una combinación de estilos de vida cambiantes, mayores ingresos y la reducción de precios en muchos productos de tecnología de punta han fomentado que un mayor número de personas compre computadoras, lo cual les permite usar Internet para enviar y recibir correos electrónicos y tener acceso a sitios de Internet de todo el mundo. Mientras tanto, el crecimiento rápido en el uso de teléfonos móviles y de otros equipos inalámbricos significa que los clientes están más relacionados que nunca y se mantienen en contacto una vez que salen de sus hogares u oficinas.

Otra tendencia social importante es el aumento de la inmigración hacia países como Estados Unidos, Canadá y Australia. Estos países están integrados ahora por más culturas que antes, lo que representa oportunidades (e incluso requerimientos) para el diseño de las características del servicio, de tal manera que se satisfagan las necesidades de segmentos no tradicionales que ahora viven dentro del mercado doméstico; por ejemplo, muchos inmigrantes, incluso si han aprendido a hablar el idioma de su nuevo país, prefieren hacer negocios en sus lenguas nativas y aprecian las empresas de servicios que toman en cuenta esta preferencia al ofrecer comunicaciones en varios idiomas. Inmigrantes de países latinoame-

ricanos rentabilizaron exponencialmente al negocio de envío de dinero. Bancos y empresas especializadas como son Western Union y MoneyGram, entre otras, cuentan con cientos de sucursales en el mundo y aprovechan las tecnologías de la información para realizar las transferencias de dinero en pocos segundos. De acuerdo con el Banco Mundial, los envíos de dinero de inmigrantes hacia América Latina y el Caribe totalizaron 15 mil millones de dólares en el año 2000, aunque el total puede ser mayor dado que muchos montos se envían también por medios informales.[20] Otra tendencia creciente que impulsó muchos negocios de servicio es la de los llamados Café Internet, desde los cuales, por medio de la computadora, muchos inmigrantes se comunican con sus familiares ya sea por transmisión de voz o por los ya muy conocidos *chats*.

## Tendencias en los negocios

En los últimos 25 años del siglo pasado ocurrieron cambios en la forma de operación de las empresas; por ejemplo, los centros de generación de utilidades a través de servicios que operan en empresas de manufactura, han transformado muchas empresas reconocidas en áreas como las computadoras, los vehículos de motor y el equipo mecánico y eléctrico. Los servicios suplementarios diseñados para ayudar a vender equipo (como la consultoría, el crédito, el transporte y la entrega, la instalación, la capacitación y el mantenimiento) ahora se ofrecen como servicios por derecho propio, e intentan generar utilidades. Estos servicios se ofrecen también a clientes que han decidido comprar equipo competitivo.

Varias empresas de manufactura importantes (como General Electric, Ford y DaimlerChrysler) se han convertido en grandes participantes en la industria de servicios financieros mundiales como resultado de crear divisiones de arrendamiento y financiamiento de crédito. Actualmente la revista estadounidense *Fortune* considera a General Electric como una empresa de servicios, debido a que la mayor parte de sus ganancias las obtiene de sus operaciones financieras. En forma similar, muchas empresas de manufactura ahora basan gran parte de su atractivo para competir en las capacidades de su consultoría a nivel mundial, el mantenimiento, las reparaciones y los servicios de solución de problemas. De hecho, los centros de generación de utilidades a través de servicios contribuyen en una gran proporción a las ganancias obtenidas por empresas de manufactura reconocidas como IBM, Hewlett-Packard y Xerox. Esa tendencia, aunque muy incipiente aún, se empieza a percibir principalmente en grandes corporaciones de América Latina y España que, originalmente asociadas a la manufactura, hoy empiezan a tratar de destacar y competir a través de estrategias de servicios.[21]

Mientras tanto, las presiones financieras que soportan las empresas públicas y no lucrativas las han obligado no sólo a incrementar la eficiencia de las operaciones, sino también a prestar más atención a las necesidades de los clientes y a las actividades competitivas. En la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso, muchas empresas no relacionadas con los negocios adquieren una orientación más fuerte hacia el cliente, lo que implica diseñar de nuevo sus líneas de servicios; agregar servicios que generen utilidades como tiendas, catálogos de ventas al detalle, restaurantes y consultoría; volverse más selectivas con respecto a los segmentos del mercado a los que se dirigen y adoptar políticas de precios más realistas.[22] Un ejemplo claro de enfoque hacia un mercado objetivo muy bien definido es la fundación ecuatoriana Luis Dávalos, que funciona desde 1995 ofreciendo becas y financiamiento para estudios superiores y universitarios. La FLAD (Fundación Luis Dávalos) ha

logrado apoyar la formación de 90 jóvenes hasta el año 2000 (mientras que en el año 2001 lo hizo con otros 130), y opera con base en donaciones, así como con los pagos mensuales que los beneficiarios de los créditos realizan una vez que han terminado sus estudios y han logrado insertarse en el sector productivo ecuatoriano. De esta manera, esta organización sin fines de lucro ayuda al desarrollo de un país, su gente, y al mismo tiempo logra mantener su operación.[23]

Por tradición, el sector servicios ha permanecido rezagado en relación con el sector manufacturero en cuanto al mejoramiento de la productividad, aunque hay signos alentadores de que algunos servicios comienzan a alcanzar el mismo nivel de productividad, en especial cuando también se ha realizado una provisión para mejoramientos simultáneos de la calidad. El uso de tecnología que reemplaza la mano de obra (o que permite el autoservicio a los clientes) es una ruta hacia la reducción de costos que muchas industrias han seguido. El hecho de diseñar de nuevo los procesos frecuentemente da como resultado la aceleración de las operaciones, ya que se eliminan los pasos innecesarios; sin embargo, los gerentes deben conocer el riesgo que representan estas medidas de reducción de costos, pues si el personal de operaciones y finanzas las implanta sin tomar en cuenta las necesidades del cliente, podrían conducir a un deterioro notorio de la calidad y la conveniencia. En América Latina algunos negocios de servicios como los supermercados y la banca comercial han sido testigos de los riesgos del uso de la tecnología en forma aislada como mecanismos de reducción de costos sin asociarla a las expectativas de los clientes en sus diversos segmentos.

De hecho, la insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio ha ido en aumento. En el caso de productos manufacturados, las quejas tienen que ver a menudo con el servicio deficiente en el sitio de compra al por menor, con dificultades para resolver problemas y obtener devoluciones o reparaciones después de la venta. En contraste, las industrias de servicios como los bancos, las empresas de renta de automóviles, los restaurantes y las empresas telefónicas han recibido críticas debidas a errores humanos cometidos por sus empleados o por fallas en los aspectos técnicos del servicio. El reconocimiento de que el mejoramiento de la calidad es bueno para las empresas y necesario para la competencia eficaz ha dado lugar a un cambio radical en la forma de pensar.

Los conceptos tradicionales sobre la calidad (en conformidad con las normas definidas por los gerentes de operaciones) fueron reemplazados por la nueva visión que consiste en permitir que los clientes definan la calidad; esto conlleva implicaciones enormes en cuanto a la importancia del marketing de servicios y el papel de la investigación de las necesidades del cliente, tanto en el sector servicios como en el de la manufactura.[24] Muchas empresas han invertido en investigación para determinar lo que sus clientes desean en cada aspecto del servicio, en programas de mejoramiento de la calidad diseñados para proporcionar lo que los clientes desean y en la medición continua de la satisfacción de sus clientes con la calidad del servicio recibido. Sin embargo, con el paso del tiempo sigue siendo difícil mantener los niveles de calidad. Estas tendencias en los negocios empiezan a presentarse en países de América Latina y España, aunque de manera incipiente, ya que en muchos casos este cambio de mentalidad apenas empieza, prevaleciendo aún la noción de servicio únicamente como actitud personal, trato amable y cortesía, lo cual ocasiona que muchas empresas de servicio ignoren cuáles son las verdaderas expectativas de sus clientes.

Las franquicias se han difundido en muchas industrias de servicio, no sólo en servicios dirigidos al cliente, sino también en servicios de empresa a empresa. Las franquicias implican la concesión de licencias a empresarios independientes para producir y vender un ser-

vicio de marca de acuerdo con procedimientos estrictamente especificados. Las empresas latinoamericanas no se han quedado atrás y se estima que el mercado de franquicias en América Latina fue de 30 mil millones de dólares en el año 2001, y podría crecer un 10% más.[25]

Algunos ejemplos de empresas que han aprovechado las oportunidades de expansión mediante franquicias son: Pollo Loco que tiene un total aproximado de 250 restaurantes entre México, Estados Unidos, Japón, Filipinas, Malasia y Singapur; el grupo de empresas español Artesanos Camiseros que cuenta con 107 tiendas en España, y 42 repartidas en Europa, América y Asia; la cadena chilena Farmacias Ahumada que cuenta con operaciones en Chile, Brasil y Perú; la empresa guatemalteca Pollo Campero tiene más de 120 locales en Centroamérica y Ecuador. En el ambiente virtual, Patagon presta servicios financieros como corretaje de valores, noticias e informaciones financieras y educación financiera vía Internet, en el Viejo Continente.

Por último, han ocurrido cambios en las prácticas de contratación de las empresas de servicios. En forma tradicional, muchas industrias de servicios estaban muy arraigadas. Los gerentes acostumbraban desarrollar sus carreras en una sola industria e incluso en una misma empresa. Cada industria era considerada como única y las personas que provenían de otra industria eran sospechosas; pocos gerentes contaban con grados universitarios en administración, como una maestría en administración de empresas, aunque podían contar con un diploma de una industria específica en un área como la gerencia de hoteles o la administración de hospitales. No obstante, en años recientes, la competencia y el aumento en el interés personal han dirigido a las empresas a reclutar más gerentes con una educación superior deseosos de cuestionar las formas tradicionales de hacer negocios y que aporten nuevas ideas a partir de las experiencias adquiridas en trabajos previos en otra industria.

Además, en muchas empresas existen programas de capacitación intensiva que exponen a los empleados de todos los niveles a nuevas herramientas y conceptos. Hoy existen escuelas de negocios que con gran visión han incursionado en el desarrollo de ejecutivos de empresas de servicio como The Center for Service Leadership en la Universidad Estatal de Arizona; The Service Research Center en la Universidad de Karlstad en Suecia y The Center for E-Services en la Universidad de Maryland, entre otros. En América Latina y España, instituciones como la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas, EGADE, del Tecnológico de Monterrey en México y el IESE en Barcelona, España, han sido líderes en desarrollar ejecutivos de empresas de servicio.

## Adelantos en la tecnología de la información

Las nuevas tecnologías alteran radicalmente la forma en que muchas empresas de servicios hacen negocios con sus clientes, así como lo que sucede tras bambalinas. Quizá la fuerza de cambio más poderosa en la actualidad procede de la integración de las computadoras y las telecomunicaciones. En fechas más recientes, la evolución de Internet y su componente más conocido, la World Wide Web, han provisto no sólo un nuevo medio de comunicación entre las empresas de servicio y sus clientes, sino también el potencial de crear de modo radical nuevos modelos de empresas, incluyendo lo que una empresa líder en tecnología ha denominado *e-services*. Tales servicios, diseñados y configurados en forma adecuada, ofrecen una rapidez y un alcance sin precedentes.

Los proveedores de servicios existentes ignoran Internet bajo su propio riesgo.[26] Por ejemplo, mercadolibre.com que desde octubre del año 2001 cuenta con el respaldo de Ebay,

aprovechó las ventajas de Internet y se organizó como unas de las principales compañías virtuales de América Latina, logrando desarrollar un gran mercado de compra y venta por Internet. Mercadolibre.com ofrece una manera confiable, fácil y segura de realizar intercambios en América Latina.

El cambio tecnológico afecta también a muchos otros tipos de servicios, desde el transporte aéreo de carga hasta hoteles y tiendas de ventas al detalle. Las empresas de envíos rápidos, como TNT, DHL, Federal Express o United Parcel Service (UPS), por ejemplo, reconocen que la habilidad para proporcionar información en tiempo real sobre los paquetes de los clientes se ha vuelto tan importante para lograr el éxito como el transporte físico de dichos paquetes. La tecnología logra algo más que permitir la creación de servicios nuevos o mejores, pues también ofrece la posibilidad de diseñar de nuevo actividades tales como la entrega de información, la toma de pedidos y el pago; mejora la habilidad de una empresa para mantener normas de servicio más constantes; facilita la creación de departamentos centralizados de servicio al cliente; favorece el reemplazo del personal por máquinas que realizan las tareas repetitivas y conduce a una mayor participación de los clientes en las operaciones por medio de la tecnología del autoservicio.

## Internacionalización y globalización

La internacionalización de las empresas de servicios es muy distinta para cualquier turista o ejecutivo de negocios que viaja al extranjero. Cada vez un mayor número de servicios se entregan a través de cadenas nacionales o aun mundiales. Los nombres de marcas registradas como Air Canada, Burger King, Citibank, Hertz, Kinko's y Mandarin Hotels se han desplazado lejos de las raíces nacionales originales. En algunos casos, dichas cadenas son de propiedad exclusiva de una empresa y, en otros casos, el creador del concepto original se une en sociedad con inversionistas extranjeros. Las líneas aéreas y las empresas de transporte aéreo de carga que antes tenían sólo un alcance doméstico, ahora poseen redes extensas con rutas en el extranjero. Muchas empresas de servicios financieros, agencias de publicidad, cadenas de hoteles, restaurantes de comida rápida, empresas de renta de automóviles y oficinas de contabilidad operan ahora en varios continentes. Parte de este crecimiento se ha generado dentro de las empresas, pero otra parte se ha logrado a través de adquisiciones de otras empresas.

Las adquisiciones internacionales son comunes; por ejemplo, tanto Federal Express como UPS se han expandido en muchos países por medio de la compra de empresas locales de mensajería. Mientras que marcas de servicio reconocidas mundialmente como Wal-Mart, UPS o Citicorp han entrado a países de América Latina principalmente como fruto del movimiento de privatización en diversos países, asimismo, empresas de América Latina y España también empiezan a crecer más allá de sus fronteras. Negocios de servicio como Zara, reconocida empresa española dedicada a la confección y venta de ropa; Pollo Loco, negocio mexicano de comida rápida; LanChile, aerolínea chilena; Banco Santander de España y Televisa, consorcio de comunicaciones mexicano, entre muchos otros, operan hoy con éxito en diversos países de otros continentes.

## Manejo de un ambiente siempre cambiante

Las grandes empresas se ven amenazadas en especial por cambios perjudiciales.[27] No obstante, el deseo y la habilidad de los gerentes de empresas de servicio para responder a los avances drásticos que afectan la economía de servicios determinarán si sus propias empresas

sobreviven y prosperan o sufren una derrota a manos de competidores más ágiles y fáciles de adaptar. Las implicaciones de los cambios descritos previamente son varias; en el aspecto positivo, la demanda de muchos servicios tendrá la tendencia a aumentar, pero la apertura de la economía de servicios significa que habrá una mayor competencia para dicha demanda. A su vez, el aumento de la competencia estimulará la innovación a través de la aplicación de nuevas y mejores tecnologías. Estos avances, tanto independientes como en combinación, requieren que los gerentes de empresas de servicios se concentren más en la generación e integración de sus estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.

Ninguna de las industrias en el sector servicios se puede considerar totalmente libre de los factores descritos anteriormente. En muchas industrias, sobre todo en la transportación y los servicios financieros, convergen varios elementos (como una tormenta, una luna nueva y una lluvia intensa) para producir una marea alta que derribe las empresas cuya gerencia intente mantener el *statu quo*. Otros gerentes con mayor visión reconocerán, como el personaje Brutus de la tragedia *Julio César* escrita por Shakespeare, que una ola tomada en su cresta conducirá al éxito. Pero, ¿a dónde conduce esta ola y qué implica para el papel de la administración en el sector servicios? Como veremos en capítulos posteriores, algunas empresas de servicios han logrado el éxito al aprovechar el ambiente cambiante para crear nuevas ofertas o mejorar sus posiciones competitivas.

## Aspectos distintivos de los servicios

El ambiente dinámico de los servicios de hoy en día otorga un valor especial a la eficacia de su administración. Entre las llaves para competir con efectividad en este ambiente nuevo y retador están las habilidades en estrategia, operaciones, de marketing, y recursos humanos, áreas en las que muchas empresas de servicios han sido, por lo general, débiles.

Tradicionalmente, muchos libros de texto asocian los servicios con el marketing. Por mucho tiempo los servicios han sido interpretados bajo una perspectiva de actitud principalmente respecto a aquellas actividades relacionadas con el cliente. Incluso el contenido de libros de texto de marketing de servicios en realidad incluye diversos temas de la administración de servicios. Una de las posibles explicaciones al respecto radica en que el conocimiento de los servicios ha evolucionado a través de un marcado enfoque desde el punto de vista del área académica de marketing, hecho principalmente influido por escuelas de negocios y profesores de Estados Unidos. Es por ello, para fines de este libro que es importante describir al marketing de diferentes maneras: como una ofensiva estratégica que sigue la gerencia de alto nivel, como una serie de actividades funcionales que llevan a cabo los gerentes de línea (como la política de productos, el establecimiento de precios, la entrega y las comunicaciones) o como una orientación dirigida hacia el cliente por toda la empresa. Este libro trata de integrar las tres perspectivas y reconoce que la administración de servicios es mucho más amplia que las actividades y el resultado del departamento tradicional de marketing, ya que requiere una cooperación más estrecha entre los gerentes de marketing y los gerentes responsables de operaciones y de recursos humanos.[28]

Aunque es muy importante llevar a cabo una operación eficiente, esa orientación ya no es suficiente para el éxito. Los empleados se deben orientar hacia el servicio e interesarse en la eficiencia. El servicio se debe adaptar a las necesidades del cliente, tener un precio realista, distribuirse a través de los canales convenientes y promoverse en forma activa con los clientes. En la actualidad, muchos participantes nuevos en el mercado posicionan sus

servicios para atraer segmentos del mercado específicos por medio de su establecimiento de precios, campañas de comunicación y entrega del servicio en vez de tratar ofrecer todo a todas las personas.

Pero, ¿es posible transferir de manera directa los conceptos y las prácticas de administración, por ejemplo, fomentados en las empresas de manufactura a las empresas de servicio? La respuesta es con frecuencia negativa, porque las tareas de la gerencia del sector servicios difieren de las del sector manufacturero en varios aspectos importantes. Veamos los motivos.

Todos los *productos* (término que usamos para describir el resultado principal de cualquier tipo de industria) proporcionan beneficios a los clientes que los compran y los usan. Los *bienes* se describen como objetos físicos o aparatos, mientras que los *servicios* son acciones o desempeños. Las primeras investigaciones de los servicios intentaban distinguirlos de los bienes, al enfocarse principalmente en cuatro diferencias genéricas conocidas como: *intangibilidad*, *heterogeneidad* (o *variabilidad*), *caducidad* y *simultaneidad de la producción y el consumo*.[29] Aunque estas características aún se citan, simplifican en exceso el ambiente del mundo real. Peor aún, sencillamente no se aplican a todos los servicios. La tabla 1.3 ofrece una comprensión más práctica, ya que presenta una lista de nueve diferencias básicas que nos ayudan a distinguir las tareas relacionadas con la gerencia de servicios, de las tareas que participan en forma común con los bienes físicos. Esta tabla subraya además algunas implicaciones de dirección que son clave para integrar la base de gran parte de nuestro análisis y debate en este capítulo y en los siguientes.

Es importante notar que al identificar estas diferencias, aún tratamos con generalizaciones que no se aplican por igual a todos los servicios. Examinemos cada característica de modo más detallado y destaquemos algunas implicaciones fundamentales de su administración.

TABLA 1.3 *Implicación para la gerencia de algunas diferencias básicas entre los bienes y servicios*

| Cómo difieren los servicios de los bienes | Algunas implicaciones clave |
|---|---|
| Los clientes no obtienen la propiedad de los servicios | Considerar las rentas temporales más que las ventas permanentes<br>¿Cuál es el mejor modo de establecer el precio de dichas rentas?<br>Los criterios del cliente son distintos para la renta de un objeto que para su compra |
| Los productos de servicio son desempeños intangibles | Tomar en cuenta la forma de crear y comunicar una evidencia tangible<br>Entender las etapas de desempeño y dirigir cada etapa<br>El comportamiento del cliente y la competencia ayudan o dificultan la productividad |
| Mayor participación de los clientes en el proceso de producción | En ocasiones es necesario manejar a los clientes como empleados de tiempo parcial<br>Tomar en consideración las oportunidades para el autoservicio<br>La ubicación y el horario de atención de las empresas productoras de servicios deben convenir a los clientes<br>El diseño de la empresa productora del servicio debe ser atractivo y fácil de usar<br>El comportamiento y la actitud de los empleados y de otros clientes se deben administrar porque afectan la satisfacción del cliente |

| TABLA 1.3 *Implicación para la gerencia de algunas diferencias básicas entre los bienes y servicios (continuación)* | |
|---|---|
| Otras personas pueden formar parte del resultado del servicio | Reclutar personal de servicio que posea (o pueda ser capacitado para que adquiera) tanto habilidades técnicas como humanas; además de mantenerlo motivado<br>No es sabio mezclar distintos segmentos del mercado al mismo tiempo y en la misma ubicación |
| Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas | El control de calidad (sobre todo la constancia) es más difícil de lograr<br>La productividad se mejora por medio del establecimiento de normas<br>El reemplazo de empleados por la automatización reduce la variabilidad |
| Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes | Desarrollar la confianza entre el cliente y la empresa<br>Educar a los clientes los ayuda a hacer elecciones más inteligentes<br>Una vez producidos, los servicios no se pueden almacenar por lo regular, así que las empresas debe desarrollar estrategias para manejar los niveles de demanda |
| Ausencia de inventarios después de la producción | Manejar los niveles de capacidad para que concuerden con las fluctuaciones pronosticadas para la demanda<br>La rentabilidad de las empresas de servicio de capacidad limitada depende a menudo de realizar el negocio correcto, en el momento preciso, al precio adecuado |
| El factor tiempo es relativamente más importante | Entender las limitaciones de tiempo y las prioridades de los clientes<br>Reconocer que los clientes consideran la pérdida de tiempo como una carga<br>Buscar maneras de competir en la entrega rápida del servicio; reducir la espera al mínimo<br>Aumentar las horas de servicio; tomar en cuenta el servicio 24 horas al día, siete días a la semana |
| Los sistemas de entrega puede incluir canales tanto electrónicos como físicos | Valorar las oportunidades para la entrega electrónica de cualquier elemento del servicio basado en la información<br>Reconocer las oportunidades para la entrega instantánea del servicio en todo el mundo<br>Considerar la empresa productora del servicio, la tienda de ventas al detalle y el sitio de consumo cuando los servicios se entregan a través de canales físicos |

## Los clientes no son propietarios de los servicios

Quizá la diferencia más importante entre los bienes y los servicios radica en el hecho de que los clientes, por lo general, reciben algún valor a partir de los servicios sin obtener la propiedad de ningún elemento tangible (entre las excepciones están los servicios de alimentos y la instalación de refacciones durante la entrega de los servicios de reparación y mantenimiento). En muchos casos, los gerentes de servicios ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar el uso de un objeto físico como un automóvil en renta o una habitación de hotel, contratar la mano de obra y la pericia de personas cuyas habilidades varían desde la cirugía de cerebro, hasta la limpieza del hogar en forma rápida y eficaz o rentar una cantidad de dinero (como préstamo).

Una implicación clave para los gerentes de empresas de servicio tiene que ver con el establecimiento de precios. Cuando la empresa renta el uso de sus activos físicos, humanos o intangibles, el tiempo se convierte en un denominador importante; en particular, la determinación de los costos relevantes requiere cálculos que se basan en el tiempo. Otro asunto importante se relaciona con los criterios que dirigen el comportamiento de elección del cliente al tomar algo en renta, pues ésta tiende a ser de corto plazo por naturaleza. Por ejemplo, ofrecer un servicio de renta de automóvil a un cliente es muy diferente de tratar de vender un automóvil en una agencia al mismo cliente, quien podría tener la intención de conservarlo por lo menos de tres a cinco años. Por lo general, las personas rentan automóviles por un periodo de uno a 14 días cuando se encuentran lejos de casa. En la mayoría de los casos, reservan una clase o categoría particular de coche (compacto, mediano o grande) más que una marca o modelo específicos. En lugar de preocuparse por las características físicas como los colores o la tapicería, los clientes centran su atención en elementos como la ubicación y la apariencia de las instalaciones de recepción y entrega, el horario de atención de las instalaciones, el margen de cobertura del seguro, la limpieza y el mantenimiento de los vehículos, la provisión de autobuses de enlace gratuitos en los aeropuertos, la disponibilidad de servicios de reservación de 24 horas y la calidad del servicio que ofrece el personal que está en contacto con el cliente.

## Los servicios como desempeño intangible

Aunque los servicios incluyen a menudo elementos tangibles (como dormir en una cama de hotel, ejercitarse en un gimnasio, recibir una limpieza dental por un dentista u obtener la reparación de un equipo descompuesto), el desempeño del servicio es, en principio, intangible. En los servicios, la naturaleza del desempeño es la que proporciona los beneficios; esto requiere estrategias diferentes de las que se necesitan para ofrecer en el mercado bienes tangibles, incluyendo la necesidad de emplear imágenes tangibles y metáforas para demostrar la capacidad de la empresa de servicio e ilustrar los beneficios que se obtienen como resultado de la entrega del servicio.

Una forma interesante de distinguir los bienes de los servicios es colocarlos en una escala que varíe de elementos dominantes tangibles a elementos dominantes intangibles (como ilustra la figura 1.5).[30] Kotler propone cinco categorías de la oferta de mercado:[31]

- Bien puramente tangible (como jabón o sal)
- Bien tangible con servicios que lo acompañan (por ejemplo, automóviles o computadoras)
- Híbrido (por ejemplo, un restaurante) que combina partes iguales de bienes y servicios.
- Servicio principalmente con bienes y servicios menores que lo acompañan (por ejemplo, un viaje aéreo)
- Puramente servicio (como el cuidado de niños o la psicoterapia)

Sasser, Olsen y Wyckoff sugieren que una prueba para saber si un producto es un bien o un servicio consiste en determinar si más de la mitad del valor proviene de los elementos del servicio.[32] En un restaurante, por ejemplo, el costo del alimento por sí mismo corresponde del 20 al 30% del precio del alimento; el equilibrio del valor agregado procede

de preparar y cocinar el alimento, el servicio en la mesa, y los servicios adicionales como estacionamiento, guardarropa y baños, así como el mismo ambiente del restaurante.

La idea del servicio como un desempeño que no es posible tocar, asir o retirar conduce al uso de metáforas teatrales para la administración del servicio que compara la entrega del servicio con la representación de una obra, siendo el personal de servicio los actores y los clientes la audiencia.

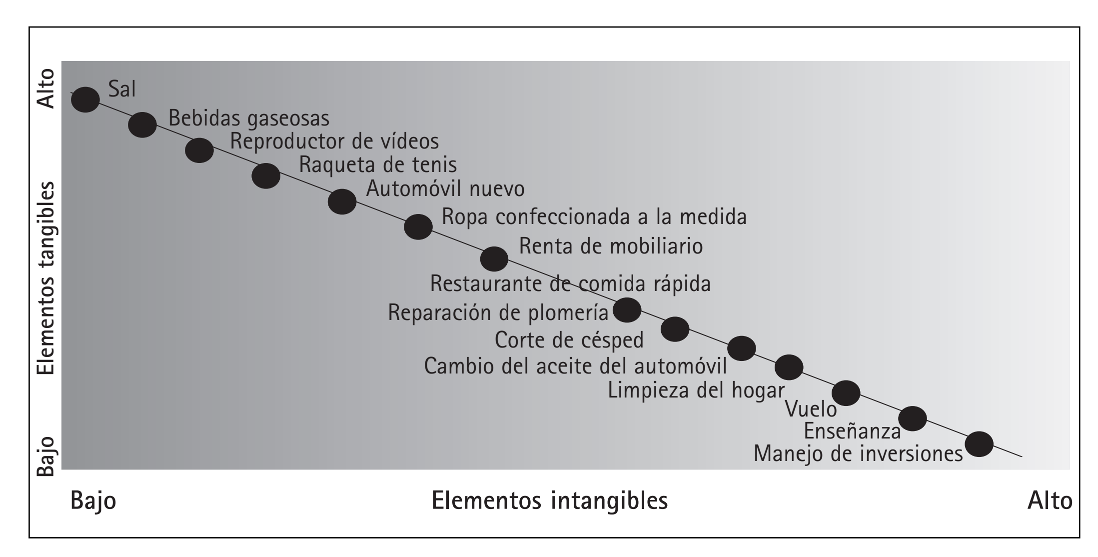



FIGURA 1.5 Valor agregado por elementos tangibles e intangibles en bienes y servicios

## Las personas como parte del servicio

En gran cantidad de servicios de mucho contacto, los clientes no sólo se relacionan con el personal de servicio, sino también establecen contacto con otros clientes (esto es literal si toman un autobús o un tren durante las horas de mayor afluencia.) En contraste, los servicios de bajo contacto se entregan a distancia y el contacto humano se limita a la resolución de problemas. La diferencia entre un servicio de alto contacto y otro, reside con frecuencia en la calidad de trato que tienen los empleados que atienden a los clientes.

El manejo de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio para lograr una experiencia satisfactoria podría ser una tarea retadora. De modo similar, el tipo de clientes que frecuentan una empresa de servicios en particular ayuda a definir la naturaleza de la experiencia de servicio. Los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, pues su intangibilidad hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes.[33]Si una persona asiste a un encuentro deportivo, el comportamiento de los aficionados puede ser una gran ventaja y aumentar la emoción del juego si son entusiastas y se comportan correctamente; pero si alguno de ellos se volviera pendenciero y abusivo, esto podría reducir el disfrute de otros espectadores en el estadio. Para bien o para mal, otros clientes se vuelven parte del resultado/experiencia en muchos servicios.

## Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas

La presencia de los empleados y de otros clientes en el sistema operativo dificulta el establecimiento de normas y el control de la variabilidad, tanto en las entradas como en las sa-

lidas. Los bienes manufacturados se producen bajo condiciones controladas que se han diseñado para optimizar tanto la productividad como la calidad y que después se han verificado para cumplir las normas de calidad mucho antes de que los bienes lleguen al cliente. Esto es cierto también para los servicios que se llevan a cabo mientras el cliente está ausente, como el trámite de cheques bancarios, la reparación de automóviles o la limpieza de oficinas durante la noche; pero para los servicios que se consumen conforme son producidos, el "ensamblaje" final debe llevarse a cabo bajo condiciones de tiempo real, las cuales varían de cliente a cliente e incluso de un momento del día a otro. Como resultado, es más probable que los errores y las deficiencias sean más difíciles de disimular. Estos factores hacen que las organizaciones de servicio tengan dificultades para mejorar la productividad, controlar la calidad y ofrecer un resultado consistente. Como mencionó hace algunos años un antiguo gerente de productos empacados después de cambiar a un nuevo puesto en Holiday Inn:

> No podemos controlar la calidad de nuestro producto de la misma forma en que un ingeniero de control de Procter and Gamble lo hace en una línea de producción... Cuando alguien compra una caja de detergente Tide, puede estar 99.44 por ciento seguro de que este producto funcionará de tal manera que limpiará su ropa. Cuando alguien renta una habitación del Holiday Inn, puede tener la seguridad en un menor grado de que le permitirá dormir bien durante la noche sin sufrir molestias, sin que las personas golpeen en las paredes ni ninguna de las cosas desagradables que puedan ocurrir en un hotel.[34]

Sin embargo, no todas las variaciones en la entrega del servicio son necesariamente negativas, por lo que las empresas de servicio de hoy en día reconocen el valor de adaptar al menos algunos aspectos de la oferta del servicio a las necesidades y expectativas de clientes individuales; esto es básico en áreas como el cuidado de la salud.[35] Por otro lado, el reemplazo de los empleados de servicio por la automatización podría ser la clave para lograr desempeños más baratos y consistentes.

## Dificultad en la evaluación por los clientes

La mayoría de los bienes físicos tienden a ser relativamente altos en las *propiedades de búsqueda*, es decir, las características del producto que un cliente determina antes de adquirirlo, como el color, el estilo, la forma, el precio, la talla, la sensación, la dureza y el olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, destacan las *propiedades de experiencia* que se perciben sólo después de la compra o durante el consumo, como el gusto, la capacidad de uso, la facilidad de manejo, lo silencioso y el trato personal. Por último, existen *propiedades de comprobación*, es decir, las características que los clientes tienen dificultad de evaluar aun después del consumo. Como ejemplos de servicios en los que predominan las propiedades de comprobación están la cirugía, los servicios profesionales como la contabilidad y muchas reparaciones técnicas.[36]

Los gerentes de servicios ayudan a los clientes a superar algo del descontento que sienten antes de comprar un servicio, al mostrarles la forma en que sus necesidades concuerdan con características específicas del servicio y educarlos en cuanto a lo que deben esperar durante y después del servicio. Una empresa que adquiere la reputación de ofrecer un trato amable y ético a sus clientes ganará la confianza de sus clientes actuales y se beneficiará de las referencias positivas.

## Ausencia de inventarios de servicios después de su ejecución

Puesto que un servicio es una acción o desempeño más que un artículo tangible que el cliente conserva, es, en cierto sentido, perecedero y no es posible almacenarlo para su venta después de finalizar su ejecución. Por supuesto, las instalaciones, el equipo y la mano de obra necesarios se mantienen listos para crear el servicio, pero éstos representan sólo la capacidad del servicio, no el resultado mismo. Asimismo, el resultado producido permanece, en ocasiones durante mucho tiempo, como en los casos de la educación, y operaciones quirúrgicas. El hecho de contar con una capacidad no aprovechada en una empresa de servicios es como abrir la llave del agua en una tina sin tapón. El flujo se gasta a menos que los clientes (o posesiones que requieren servicio) estén presentes para recibirlo. Cuando la demanda excede a la capacidad, los clientes se van decepcionados a menos que estén preparados para esperar.

Por lo tanto, una tarea importante para los gerentes de servicios es encontrar modos de equilibrar los niveles de demanda para que concuerden con la capacidad, mediante incentivos de precios, promociones u otros medios. También es posible que haya otras oportunidades con las que la empresa cuenta para reducir su capacidad de servicio (en la forma de empleados, espacio físico y equipo) de manera que se adapte a las fluctuaciones pronosticadas en la demanda; en este caso un buen pronóstico es muy importante. Cuando las empresas de servicios hablan de su *inventario*, se refieren a su capacidad para la entrega del servicio en el futuro, como las habitaciones de hotel aún no reservadas para el próximo martes por la noche. Si el aumento al máximo de las utilidades es un objetivo importante, los gerentes de marketing deben ser cuidadosos al seleccionar los segmentos adecuados en los momentos precisos y centrar su atención en la venta durante periodos de mayor demanda a los segmentos menos sensibles al precio.

## Importancia del factor tiempo

Muchos servicios se entregan en tiempo real. Los clientes deben estar presentes físicamente para recibir el servicio de empresas como líneas aéreas, hospitales, estéticas y restaurantes. Las personas desean invertir una cantidad de tiempo limitada en la ejecución del servicio (sobre todo si sólo implica hacer fila), así que éste debe entregarse con una rapidez aceptable. Los clientes valoran su tiempo y, en ocasiones, prefieren pagar más por un servicio más rápido. Con mayor frecuencia, los clientes ocupados esperan que el servicio esté disponible en momentos que le convengan, más que cuando le acomode a la empresa de servicio. Como respuesta, un mayor número de empresas ofrece una ampliación de su horario de servicio incluso hasta 24 horas al día, siete días a la semana.

En otros casos, el centro de atención es el transcurso de tiempo. Incluso cuando los clientes solicitan un servicio para que se lleve a cabo en su ausencia, tienen expectativas sobre el tiempo que se requiere para completar una tarea en particular, ya sea reparar una máquina, terminar un informe de investigación, limpiar un traje o preparar un documento legal. En general, los clientes de hoy en día son cada vez más sensibles al tiempo y consideran a menudo que la rapidez es un elemento clave del buen servicio. Los gerentes de empresas de servicios deben comprender las limitaciones y las prioridades de tiempo de los clientes, las cuales varían de un segmento del mercado a otro; deben buscar formas de competir en rapidez y reducir al mínimo el tiempo que se pierde al esperar el servicio. Bajo una presión competitiva para entregar el servicio con mayor rapidez, los gerentes de

operaciones de empresas de vanguardia buscan continuamente formas de lograr procesos más eficientes sin comprometer la calidad del trabajo realizado.

### Diferentes canales de distribución

A diferencia de las empresas de manufactura, que elaboran sus productos en un sitio y necesitan canales físicos de distribución para transportar los artículos desde la fábrica hasta los clientes, muchas empresas de servicios usan canales electrónicos, como en la transmisión por televisión o en la transferencia electrónica de fondos. De manera alternativa, eligen establecer el lugar de producción del servicio, la tienda de ventas al detalle y el sitio de consumo en una sola ubicación, lo que les exige participar en la selección del sitio, el diseño y el mantenimiento del edificio, así como en el manejo del personal de contacto con el cliente. En ocasiones, como en la banca, las empresas ofrecen a los clientes una selección de canales de distribución que varían desde visitar el banco en persona hasta realizar las operaciones bancarias en casa por medio de Internet.

Como resultado de los adelantos en las computadoras y las telecomunicaciones (sobre todo el crecimiento de Internet), la entrega electrónica de servicios se encuentra en rápida expansión. Cualquier elemento de servicio basado en la información posee el potencial de ser entregado en forma instantánea en cualquier parte del mundo donde exista un equipo compatible para recibirlo. Gracias al correo electrónico y a los sitios de Internet, incluso las empresas pequeñas tienen la opción de ofrecer sus servicios sin ningún costo a través de grandes distancias geográficas. Una empresa que no pueda sobrevivir sirviendo en un segmento estrecho del mercado en un área geográfica limitada, ahora cuenta con la opción de incrementar en gran manera su potencial de mercado dentro del mismo segmento estrictamente definido.

## ¿Cómo difieren los servicios entre sí?

No sólo es importante revisar las formas en que los servicios difieren de los productos manufacturados. También vale la pena dirigir nuestra atención hacia la evaluación de las diferencias entre los servicios, ya que esto hace posible obtener una mejor comprensión al buscar las similitudes entre industrias de servicio distintas. Iniciaremos la búsqueda de esquemas útiles de división en categorías por medio de la definición de las bases científicas para la clasificación. Posteriormente evaluaremos la manera en que se ha llevado a cabo la clasificación tradicional de los bienes y después consideraremos las implicaciones de los esquemas de clasificación enfocados específicamente a los servicios.

### Servicios esenciales y suplementarios

Muchos resultados de servicios consisten en un conjunto de diversos elementos de servicio e incluso algunos bienes físicos. Es importante distinguir entre el servicio esencial que el cliente compra y la serie de servicios suplementarios que acompañan con frecuencia a dicho servicio; por ejemplo, el servicio esencial de la industria del hospedaje es una cama para dormir por la noche, ya sea que esa cama se localice en un albergue juvenil o en una habitación lujosa de un hotel de cinco estrellas. Los albergues juveniles no ofrecen muchos servicios adicionales más allá de las reservaciones, los alimentos básicos e instalaciones sencillas para asearse.

En contraste, como muestra la figura 1.6, un hotel de lujo ofrecerá muchos servicios adicionales para mejorar la estancia de sus huéspedes. Algunos de éstos se ofrecen de manera gratuita y otros tienen un costo, pero todos se subordinan al servicio esencial de dar alojamiento para dormir por la noche, el cual define a la industria del hospedaje.

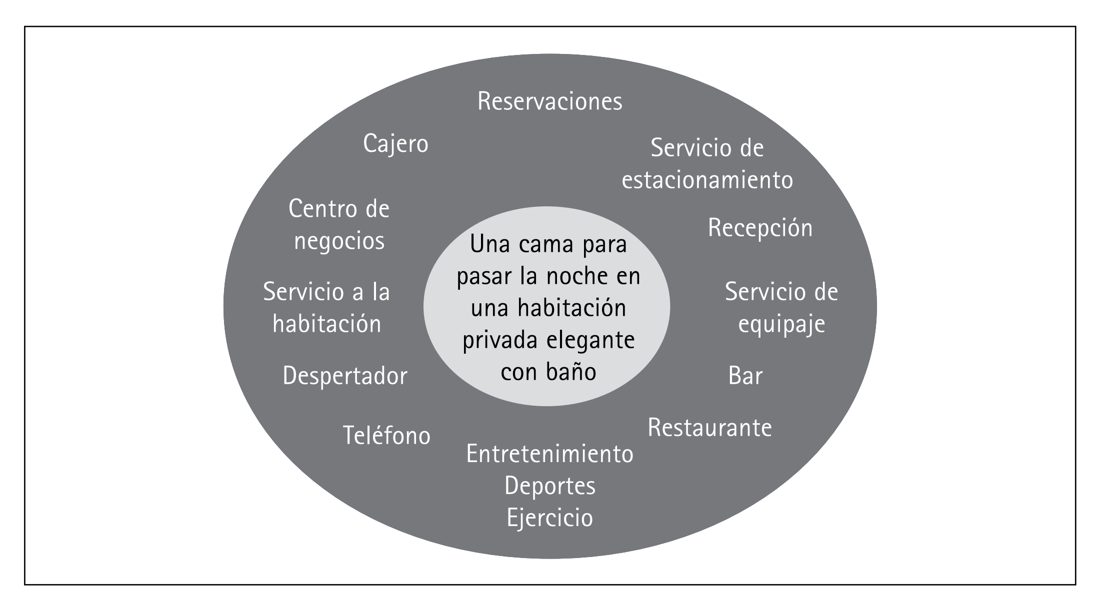



FIGURA 1.6 Servicio esencial y servicios suplementarios de un hotel de lujo

Cuando hablamos de servicios en este libro, nos referimos al servicio esencial que el cliente compra, como tomar un vuelo, asistir a un concierto, contratar a una empresa de contabilidad para realizar una auditoría de las cuentas o adquirir una póliza de seguro para la vivienda. La mayoría de los servicios esenciales se acompañan también de una serie de servicios suplementarios que intentan agregar valor al servicio esencial. Como ejemplos están los servicios de alimentos y equipaje en un vuelo, los refrigerios en un concierto, la recomendación profesional de un auditor experimentado o un folleto útil de una empresa de seguros con sugerencias sobre la manera de proteger su hogar.

Los esquemas de clasificación que presentamos en este capítulo se refieren al servicio esencial, aunque los servicios suplementarios también se pueden clasificar. En el capítulo 7 ofrecemos un análisis profundo de la naturaleza y el papel de los servicios suplementarios.

## Tipos de servicios

La forma tradicional de agrupar los servicios es por industria. Los gerentes de servicio podrían decir; "estamos en el negocio del transporte" (o de la hotelería, la banca, las telecomunicaciones, o la reparación y el mantenimiento). Existen diversos servicios con los que interactuamos día a día, los cuales iremos analizando mediante casos y ejemplos a lo largo de este libro, entre los cuales podemos mencionar los servicios comerciales, financieros, de entretenimiento, de carga y transporte, turísticos, industriales y de salud, entre otros. Estas agrupaciones nos ayudan a definir los servicios esenciales que ofrece la empresa y a entender tanto las necesidades del cliente como la competencia en sí. No obstante, podrían dejar de captar la naturaleza de cada empresa dentro de la industria, porque la entrega del

servicio difiere mucho aún dentro de una misma categoría; por ejemplo, los alimentos se proporcionan a los clientes en sitios que varían desde un restaurante de comida rápida sin asientos ubicado en un aeropuerto hasta un restaurante exclusivo en Buenos Aires, Ciudad de México o Río de Janeiro que cuente con la calificación de Gran Turismo.

Se han planteado muchas propuestas para clasificar los servicios.[37] La tabla 1.4 presenta un resumen de algunas de las formas principales de agrupar o clasificar los servicios que nos pueden ayudar a entender mejor la complejidad de esta área. Estas formas de clasificación de servicios se analizan a continuación.

TABLA 1.4 *Formas principales de clasificar los tipos de servicios*

1. Grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio
2. ¿Quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio?
3. El lugar y el momento de la entrega del servicio
4. Personalización vs. estandarización de los servicios
5. Naturaleza de la relación con los clientes
6. Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda
7. Grado en el que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio

**El grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio.** ¿Incluye el servicio algo físico y tangible, como dormir en una cama de hotel o el lavado en seco de la ropa? ¿O acaso los procesos del servicio implican muchos elementos intangibles, como la enseñanza o las llamadas telefónicas? Los diversos procesos de servicio no sólo determinan la naturaleza del sistema de entrega del servicio, sino que también afectan el papel que desempeñan los empleados y la experiencia de los clientes.

**¿Quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio?** Algunos servicios, como el corte de cabello o el transporte público se dirigen al cliente en persona. En otros casos, los clientes buscan los servicios (como el lavado en seco) para mantener o mejorar los objetos que les pertenecen, pero sin participar ellos mismos en el proceso de entrega del servicio y sin disfrutar de los beneficios hasta más tarde. La naturaleza del encuentro entre el proveedor del servicio y sus clientes varía en forma importante según el grado de participación de los clientes en el proceso de servicio. Consideremos una experiencia sencilla como enviar una carta por correo, lo que implica colocarle la estampilla y meterla en el buzón. En este caso, la carta es la que se transporta, no la persona, y la participación de ésta en el servicio es muy rápida. Los servicios dirigidos a la persona del cliente son algo más complejos. Tomemos como ejemplo el lavado y corte de cabello, que podría implicar por parte del cliente la necesidad de hacer una cita por adelantado, esperar su turno en la sala, describir al estilista el corte de cabello que desea, permitir que se le envuelva con una tela protectora y cooperar con el estilista durante el lavado, el corte y el secado del cabello, tareas en las que a veces participa más de un empleado y el desplazamiento de una silla a otra.

**El lugar y el momento de la entrega del servicio.** Cuando se diseñan sistemas de entrega, los gerentes de servicio deben preguntarse si los clientes necesitan acudir a las instalaciones de la empresa de servicio o si el servicio se debe llevar al cliente (por ejemplo, una persona tiene la opción de ir a un restaurante de tacos o solicitar por teléfono la entrega a domicilio). Quizá la interacción ocurra a través de canales físicos como el envío postal (al

enviar un paquete por correo o servicio de mensajería) o de canales electrónicos (como en el caso de los servicios basados en Internet que permiten hacer transacciones en el ciberespacio). Estas decisiones de la gerencia implican la consideración de la naturaleza del servicio mismo, el lugar donde se encuentran los clientes (el hogar y el sitio de trabajo son importantes), sus preferencias con respecto al momento de compra y uso, y los costos relativos de las diversas alternativas.

**Personalización vs. estandarización de los servicios.** Los servicios se clasifican de acuerdo con su grado de adaptación a las necesidades del cliente o a la estandarización, características que se toman en cuenta en la entrega de éste. Una decisión importante de mercadotecnia consiste en saber si todos los clientes deben recibir el mismo servicio o si las características del servicio (y de los procesos involucrados) se deben adaptar para satisfacer las necesidades individuales; por ejemplo, las suscripciones al sistema de televisión por cable tienen varias opciones establecidas. Las normas que se establecen en un servicio de autobús son una ruta fija y salidas programadas (a diferencia de un taxi), aunque los pasajeros pueden decidir el momento de viajar y el lugar de salida y llegada. Un examen de la vista efectuado por un optometrista seguirá procedimientos establecidos, pero debe finalizar con un diagnóstico adaptado a las necesidades del cliente si se requiere la prescripción de lentes para corregir la visión.

**Naturaleza de la relación con los clientes.** Algunos servicios implican una relación formal en la que la empresa (o por lo menos sus computadoras) conocen al cliente y todas las transacciones se registran y atribuyen en forma individual (por ejemplo, el uso de una cuenta bancaria o las cuentas de teléfono). Pero, en otros servicios, los clientes que no son identificados llevan a cabo transacciones veloces y después desaparecen de la vista de la empresa (por ejemplo, un supermercado carece del registro de la persona que compró en ese local, a menos que utilice una tarjeta de crédito). Como analizaremos en el capítulo 5, algunos servicios se prestan de forma regular a clientes que establecen una relación con la empresa a manera de participación como socios en la que deben llenar una solicitud para unirse al "club", y su participación futura se supervisa a través del tiempo (como en el caso de los seguros o la inscripción en una universidad).

Otros servicios, como las tiendas de renta de videos, las estéticas, cines, y los restaurantes deben tomar acciones definidas para establecer una relación continua. Aunque un cine por lo general no registra el ingreso de cada cliente a sus salas, podría llevar el control de las visitas de sus clientes por medio de una tarjeta, de tal manera que ante un número de visitas al cine se pueda canjear la tarjeta por pases gratis, comida o algún otro beneficio. Algunas empresas crean programas especiales de pertenencia a un club o cliente frecuente para recompensar a los clientes leales; por ejemplo Grupo Gevesa de El Salvador que comercializa coches Mazda, dispone del programa Servicio de Transporte, que provee los traslados a la oficina y domicilio sin costo alguno mientras el coche adquirido en esa empresa se encuentra en reparación o mantenimiento.[38] Otras empresas como los restaurantes registran los nombres e información relevante de sus clientes más asiduos, y les envían información de manera periódica con ofertas y cenas gratis en sus cumpleaños.

**Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda.** Algunas industrias de servicios enfrentan una demanda más constante de sus servicios, mientras que otras presentan fluctuaciones importantes. En el capítulo 11, abordaremos el problema que afrontan los gerentes de empresas de servicios cuando la demanda del servicio varía mucho a través del tiempo. En

tales situaciones, se debe ajustar la capacidad para equilibrar el nivel de demanda o se deben implantar estrategias para pronosticar, manejar y adecuar los niveles de demanda para lograr que se equilibren con la capacidad. Muchos factores son responsables de las variaciones en la demanda y más adelante los analizaremos detalladamente en este libro.

**Grado en el que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio.** Las experiencias de servicio de los clientes se conforman, en parte, por el grado de exposición a elementos tangibles en el sistema de entrega del servicio. Consideremos todos los elementos físicos que un paciente podría encontrar en un hospital: en primer lugar, los exteriores del edificio y los estacionamientos, después las salas de espera interiores, las habitaciones de los pacientes con camas y otro mobiliario, el servicio de alimentos y las áreas de tratamiento con equipo médico. Incluso en el transcurso de una estancia corta, el paciente podría encontrar personal médico, como médicos y enfermeras, diversos empleados que no pertenecen al área médica, como el personal del servicio de alimentos, personal de limpieza y camilleros, así como otros pacientes. En Caracas, Venezuela, las tiendas Excélsior que atienden a un mercado objetivo de clase media y alta, tienen un pianista en la sección de frutas y verduras. Además cuenta con una sala VIP destinada a los esposos que acompañan a sus cónyuges a realizar las compras; la sala cuenta con televisores y computadoras con acceso a Internet.[39] En contraste, es raro que el cliente de un servicio telefónico encuentre equipo físico, distinto del auricular, o trate con el personal de la empresa en forma regular.

### Implicaciones de diversas clasificaciones

Los esquemas de clasificación de servicios que hemos revisado ayudan a los gerentes a responder mejor las siguientes preguntas: ¿A qué se dedica realmente nuestra operación de servicio? ¿Qué tipos de procesos participan en la creación del servicio esencial que ofrecemos a los clientes? Y, hablando de clientes, ¿dónde encajan éstos en nuestra operación? Las respuestas diferirán de acuerdo con la naturaleza de los procesos de servicio involucrados que se requieren para crear y entregar un servicio en particular. En el capítulo 3 se analizará la más fundamental de las variables del enfoque de administración de servicios integral: los procesos por medio de los cuales se crea y entrega el servicio.

## Conclusión

¿Por qué debemos estudiar los negocios de servicio? Como hemos mostrado en este capítulo, vivimos hoy en una economía y sociedad de servicios que está cambiando muy rápidamente. Las empresas de servicio, grandes y pequeñas, dirigen las economías modernas. Los servicios son responsables de la creación de la gran mayoría de nuevos empleos alrededor del mundo. El sector servicios integra una gran variedad de industrias incluyendo actividades realizadas por empresas privadas, públicas y no lucrativas. Es más, continúan creciendo diversos servicios en el sector informal.

Los gerentes de empresas de servicios deben reflexionar sobre el ambiente cambiante de los servicios, poniendo atención a aquellos aspectos distintivos que existen en relación a productos manufacturados, así como a las diferencias que existen entre diferentes tipos de servicios. Como resultado, los gerentes podrán ampliar su visión, fortalecer su liderazgo

e iniciar el diseño de estrategias competitivas que les permitan administrar empresas de servicio exitosas. En los capítulos siguientes de este libro, analizaremos con mayor detalle los retos y las oportunidades especiales que enfrentan las empresas de servicios. Esperamos que usted utilice el material de este texto para mejorar sus experiencias futuras, no sólo como empleado o gerente de servicios, sino también como cliente de muchos tipos diferentes de empresas de servicio.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Revisar las definiciones de servicio en las páginas 4 y 5. ¿Está de acuerdo en que los servicios son necesariamente actividades económicas?
2. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? En tiempos de recesión económica, el sector servicios ha mantenido el empleo. ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que la nueva economía ha presentado a los negocios del sector servicios?
4. ¿Está de acuerdo en que estamos ingresando a una economía de experiencias? ¿Por qué?
5. Las escuelas de negocios han dado más importancia en sus cursos a las industrias de manufactura que a las industrias de servicios. ¿Por qué cree que ocurra esto? ¿Es esto importante?
6. ¿Por qué el tiempo es tan importante en los servicios?
7. ¿Cuáles son las implicaciones de la administración en una competencia más libre de las industrias de servicios que antes estaban muy reguladas?
8. ¿Cuáles son los principales impactos que los negocios de servicios han logrado en la economía y en la sociedad de su país?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Proporcione ejemplos de la manera en que la tecnología de cómputo y de telecomunicaciones ha cambiado durante los últimos 10 años en algunos de los servicios que usted usa.
2. Visite los sitios de Internet de las siguientes oficinas nacionales de estadística: U.S. Bureau of Economic Análisis (www.bea.gov) y Statistics Canada (www.statcan.ca) y obtenga información sobre las últimas tendencias en los servicios como un porcentaje del producto interno bruto y como un porcentaje del empleo representado por los servicios; después, busque en las estadísticas de los mismos indicadores de su país, clasifique y analice estas dos estadísticas según el tipo de industria y de acuerdo con las exportaciones e importaciones de servicios.
3. Escoja un negocio de servicio formal y uno informal de la zona en donde reside y compárelos buscando las diferencias y similitudes que tienen.
4. Investigue todos los trámites que tendría que realizar para iniciar una empresa de servicios formal en el país en que usted vive y analice si todos esos pasos son necesarios o importantes, y cuáles se pueden cambiar y por qué.
5. Evalúe que cambios se han dado en las empresas públicas de servicio después de privatizarlas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Con base en la memoria Anual Santa Isabel S.A. 2001, Chile.
2. Con base en el Informe Anual 2001 de Telmex, México.

3. Evert Gummeson, "Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing", *Journal of Consumer Services* 1, número 1 (1987): (citado de una fuente desconocida). Para una lista amplia de definiciones, véase Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington MA: Lexington Books, 1990), 26-27.
4. The World Bank, "Global Economic Prospects and the Developing Countries" (Washington DC, 2001, 69)
5. World Development Indicators database, World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. (The World Bank Group, 2000). Las 23 economías del Pacífico y el Este incluyen: Samoa, Camboya, China, Timor Oriental, Fiji, Indonesia, Kiribati, Corea, Laos, Malasia, Islas Marshall, Micronesia, Mongolia, Myanmar, Palaos, Papua, Nueva Guinea, Filipinas, Islas Salomón, Tailandia, Tonga, Vanuatu, Vietnam. Las 28 economías de Europa y Asia Central incluyen: Albania, Armenia, Azerbaiján, Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Georgia, Hungría, Isla de Man, Kazajstán, Kirguizistán, Letonia, Lituania, Macedonia, Moldavia, Polonia, Rumania, Federación Rusa, República Eslovaca, Tadzhikistán, Turquía, Turkmenistán, Ucrania, Uzbekistán, República Federal de Yugoslavia. La base de datos toma en cuenta 12 de las 15 economías de la Comunidad Europea: Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y España. Las 34 economías de América Latina y el Caribe son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guadalupe, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vincente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.
6. U.S. Bureau of Economic Análisis, *Survey of Current Business*, septiembre de 1999, tabla B3, p. D-28 (www.bea.doc.gov); CANSIM, "Gross Domestic Product at Factor Cost, Seasonally Adjusted at Annual Rates, noviembre 2002", *Canadian Statistics* (Ottawa: Statistics Canada, enero de 2003) (www.statcan.ca).
7. Organización Internacional del Trabajo, "OIT Informa, Panorama Laboral 2000", (Lima, Perú, 2001), 12.
8. Javier Reynoso, "The Evolution of Services Management in Developing Countries: Insights from Latin America", en *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*, ed. Tony Meenaghan (Dublin, Irlanda: American Marketing Association and University College Dublin, 1997), 112-121.
9. Organización Internacional del Trabajo, "OIT Informa, Panorama Laboral 2000" (Lima, Perú, 2001), 12.
10. Véase, por ejemplo, el análisis sobre el abastecimiento externo de los servicios basados en información en James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (Nueva York: The Free Press, 1992), 71-97.
11. "North American Industry Classification System", Bureau of the Census (www.census.gov-/naics), 1998.
12. Para mayor información de las variables, métodos de construcción de los índices y reportes, ver el Apéndice 1.2 del libro *The Business of Growth, Economic and Social Progress in Latin America 2001 report*. Inter-American Development Bank.
13. Nota del capítulo: Las encuestas fueron aplicadas a muestras de al menos 100 compañías en la mayoría de 73 países (sólo en países pequeños como Belice se tomaron muestras pequeñas de 50 compañías). Dado que el tamaño de la muestra es pequeño, las encuestas no son representativas de sectores, tipos de compañías, ciudades o regiones en los países. *Competitiveness: The Business of Growth, Economic and Social Progress in Latin America,* Inter-American Development Bank, capítulo 2, 2001.

14. Resultados con base en los datos presentados por: World Business Environment Survey (WBES) y cálculos del Inter-American Development Bank, para el reporte del Inter-American Development Bank, *Competitiveness: The Business of Growth, Economic and Social Progress in Latin America*, Inter-American Development Bank, capítulo 2, 28, 2001.
15. George F. Will, *Newsweek*, 1983.
16. Federico, García Morales, "Las Privatizaciones en América Latina", *Revista Web Mensual de Economía, Sociedad y Cultura*, http://www.rcci.net/globalizacion/1998.htm
17. Roger Hamilton, .BIDAmérica Online, Una oportunidad demográfica, abril–marzo 2000. http://www.iadb.org/idbamerica/archive/stories/2000/esp/APR00C/c4000e6.htm
18. John Price, "Regional Trends – How many markets are there in Latin America", *Infoaméricas – Tendencias*, Latin American Market Report, febrero 2002.
19. B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
20. "Making the most of an exodus", *The Economist*, volumen 362, número 8261, 23 de febrero, de 2002.
21. Javier Reynoso y José Manuel Sánchez, "Understanding The Service-Driven Manufacturing in The Mexican Industry", en B. Edvarsson , S. Brown, R. Johnston, E. Scheuing, (Editores) *Quis 7 Service Quality in the New Economy: Interdisciplinary and International Dimensions* (ISQA, Nueva York, 2000): 422.428
22. Véase Christopher H. Lovelock y Charles B. Weinberg, *Public and Nonprofit Marketing*, segunda edición (Redwood City, CA.: The Scientific Press/Boyd and Davis, 1989); y Philip Kotler y Alan Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, quinta edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996).
23. Con base en la información de la Fundación Luis Dávalos, para mayor información revisar la página web: http://www.fundaciondavalos.org/, enero de 2003.
24. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (Nueva York: The Free Press, 1990).
25. Diego Fonseca, "Franquiciamanía", *América Economía* (Santiago de Chile, Chile, Nanbei Ltd.: abril de 2002).
26. Véase, por ejemplo, Larry Downes y Chunka Mui, *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1998) y Mary Modahl, *Now or Never* (Nueva York: Harper Business, 2000).
27. Clayton M. Christiansen y Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, 78, marzo y abril de 2000, 66-77.
28. Varios libros abordan estos temas. Entre ellos están Karl Albrecht y Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin 1985); Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Services* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993); Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994); Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997) y Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service* (Nueva York: The Free Press, 1999).
29. Leonard L. Berry, "Services Marketing is Different", *Business*, mayo y junio de 1980.
30. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* (abril de 1977): 73-80.

31. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, novena edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), 467.
32. W. Earl Sasser, R. Paul Olsen y D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings* (Boston: Allyn & Bacon, 1978).
33. Leonard Berry y A. Parasurama, "Servicios y calidad" en *Marketing en las empresas de Servicios*, Grupo Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 1994, 8.
34. Gary Knisely, "Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold", *Advertising Age*, 15 de enero de 1979.
35. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations", *International Journal of Service Industry Management* 7, número 3 (1996): 17-31.
36. Esta sección se basa en Valarie A Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", en *Marketing of Services*, ed. J.A. Donnelly y W.R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), 186-190.
37. Véase, por ejemplo, Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing* 47 (verano de 1983): 9-20; Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), 31-34; John Bowen, "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (invierno de 1990): 43-49; Rhian Silvestro, Lyn Fitzgerald, Robert Johnston y Christopher Voss, "Towards a Classification of Service Processes", *International Journal of Service Industry Management* 3, número 3 (1992): 62-75; y Hans Kasper, Wouter De Vries y Piet Van Helsdingen, *Services Marketing Management: An International Perspective* (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 1999), 43-70.
38. Basado en la página web del Grupo: http://www.gevesa.com/index.html, septiembre de 2002.
39. Hugo Sabogal, "Mucho más que góndolas", *América Economía*, número 191, (7 de septiembre de 2000), 19.



# Capítulo 2
# Visión estratégica y liderazgo del negocio de servicio

*Usar modelos industriales para administrar empresas de servicio tiene tan poco sentido como utilizar modelos agrícolas para operar fábricas*

Stanlet M. Davis

¿Qué le viene a la mente cuando escucha los términos *visión* y *liderazgo* del negocio de servicio? ¿Piensa en la visión común del servicio como atención al cliente, o acaso en el servicio como valor agregado a los productos? ¿Piensa en el liderazgo de mercado de las empresas que son vistas como competidores líderes en una industria en particular? O bien, ¿relaciona el liderazgo con individuos, como el papel que desempeña el director que guía la empresa, o con posiciones de liderazgo en diversos niveles de una empresa de servicio, como la función de alguien que dirige un equipo y motiva a sus integrantes a proporcionar un buen servicio a los clientes?

En la práctica, existen diversas maneras de entender e interpretar la visión y el liderazgo en los negocios de servicio. La visión puede ir progresando desde tener una noción actitudinal de atención al cliente hasta llegar a concebir el servicio como el verdadero negocio de la empresa. El liderazgo en el servicio también abarca varias perspectivas. Es muy difícil que una empresa logre y mantenga el liderazgo en una industria si carece de líderes humanos que desarrollen una visión y ayuden a ponerla en práctica, ya sea que ésta destaque el establecimiento de normas de calidad del servicio, el inicio de innovaciones importantes, el uso de nuevas tecnologías para obtener una ventaja competitiva, la definición de las condiciones en que otras empresas intentan competir o la creación de un extraordinario lugar de trabajo.

Este capítulo examina la tarea desafiante de establecer los elementos fundamentales que permitirán desarrollar la visión estratégica y liderazgo del negocio de servicio para lo cual planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué elementos se deben considerar para un desarrollo apropiado de la visión estratégica del negocio de servicio?

2. ¿Qué diferencia existe entre una visión donde se enfatiza el servicio del negocio a una centrada en el negocio de servicios?
3. ¿Cuáles son las fuentes de generación de estrategias que se pueden tomar en cuenta para el diseño de estrategias ganadoras?
4. ¿Por qué es importante examinar los servicios en relación con un esquema más amplio de la administración integral de servicios?
5. ¿Cuáles son los retos y ventajas de las empresas de servicio al integrar los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos?
6. ¿Qué factores intervienen en la creación y permanencia de empresas líderes de servicio?

## Visión estratégica del negocio de servicio

Hoy se habla mucho de servicio. De la misma forma que en la década de los noventa en países de América Latina y España se popularizó en las empresas de manufactura el tema de calidad como una de sus principales estrategias para poder ser más competitivas, hoy en día el servicio se ha convertido en un tema obligado para todo tipo de empresas, y aun las más pequeñas empiezan a reconocer la importancia del servicio y hablan del tema con mucha frecuencia y cada vez con más naturalidad. Sin embargo, el entendimiento que hoy existe sobre el servicio en nuestra región está basado principalmente en nociones asociadas con atención al cliente, calidad en el servicio, servicio al cliente o satisfacción del cliente.

La visión que aún predomina tiene que ver más con la actitud que con la estrategia del negocio.[1] Más aún, esta crítica sobre la visión del servicio en América Latina discutida en la lectura “La evolución de la administración de servicios en países en desarrollo: reflexiones sobre América Latina” de este libro, no es exclusiva de países como los de nuestra región. Heskett en la introducción de su libro *The Service Profit Chain* plantea una crítica muy similar en relación con empresas de servicio norteamericanas, las cuales podríamos suponer que estarían más avanzadas en el desarrollo de la visión estratégica del servicio como negocio.

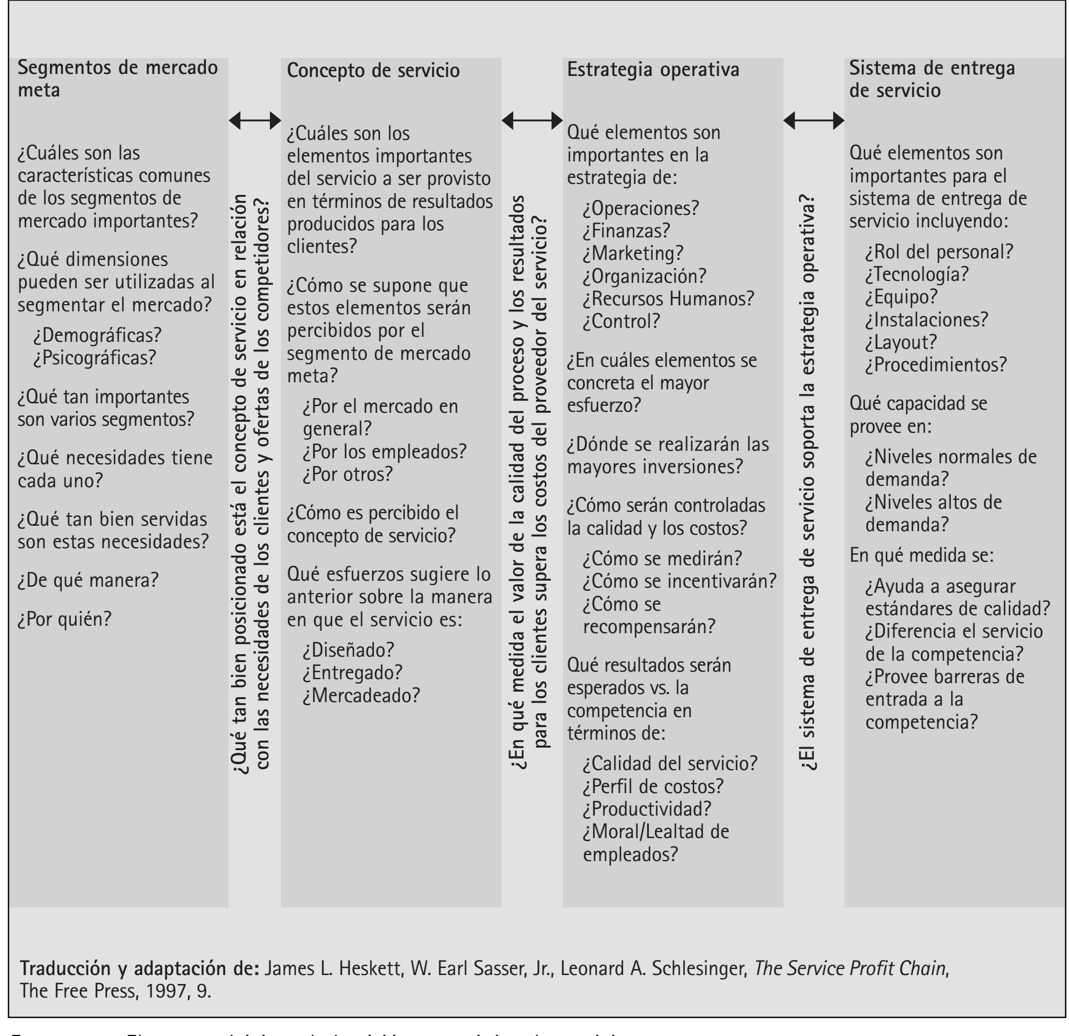
En relación a esto, Heskett menciona el incontable número de veces en que se ponen de manifiesto en forma de anécdotas algunas historias de empresas de servicio exitosas que tratan al cliente como rey, asumen que el cliente siempre tiene la razón, intentan exceder las expectativas del cliente, buscan costos operativos bajos, o la diferenciación de los competidores, pero nunca explican como estas anécdotas dejan a muchos ejecutivos frustrados cuando al poner en práctica estos conceptos no logran el éxito esperado, porque se dio a la anécdota un trato erróneo de panacea o de regla de oro para toda ocasión. Estos relatos y conceptos fuera de contexto a las diferentes realidades de las empresas de servicio han abarrotado librerías de países desarrollados y en desarrollo, ocultando de alguna forma los conocimientos científicos producto de investigaciones y estudios académicos serios que presentan aportes a la adecuada comprensión de la administración de empresas de servicio. En este sentido, es importante que la alta dirección de las empresas avance en su entendimiento del servicio como actitud para comprender el servicio como un auténtico negocio. Esto se hace cada vez más crucial para poder continuar administrando los crecientes niveles de riqueza que producen los países de nuestra región mediante actividades de servicio.

El crecimiento de los niveles de producto interno bruto y empleo discutidos en el capítulo 1, no podrán ser administrados exitosamente únicamente con estrategias orientadas

a la atención al cliente, trato amable y cortesía. Hace falta mucho más que eso. Para ir construyendo esta visión de negocio de servicio, es recomendable empezar por visualizar elementos principales en los cuales la alta dirección de la empresa deberá trabajar y desarrollar.

## Elementos de la visión estratégica del negocio de servicio

Heskett nos plantea cuatro elementos básicos para el desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio. Estos elementos se encuentran relacionados, y para cada uno de ellos, el autor nos proporciona una serie de preguntas guía, de manera que la alta dirección de la empresa pueda ir delineando los elementos que podrán dar vida a su visión de negocio de servicio. A su vez ésta le permitirá a la empresa iniciar el diseño y establecimiento de estrategias como veremos más adelante. Los elementos básicos propuestos están resumidos en la figura 2.1.




**Traducción y adaptación de:** James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, The Free Press, 1997, 9.

FIGURA 2.1 Elementos básicos de la visión estratégica de servicio

**Segmentos de mercado meta.** Al construir la visión del negocio se hace necesaria la definición del segmento de clientes a quienes está dirigido el servicio. Esto implica la creación de una amplia base de conocimientos de manera que la empresa no sólo obtenga información por los medios tradicionales sobre sus clientes (como pueden ser los estudios e investigaciones de mercado), sino que obtenga una amplia inteligencia que incluya el mercado, gobierno, competidores, proveedores, servicios sustitutos, dueños y accionistas, así como empleados. La Companhia Brasileira de Distribucica – Grupo Paõ de Açucar, líder en venta al por menor de Brasil emplea muchas herramientas y tácticas de inteligencia de mercado que le permiten estar a la par de los cambios de la demanda, y en ventaja frente a sus competidores.

**Concepto de servicio.** Muchos negocios exitosos han sido fruto de haber creado una gran visión de negocio desde su concepción. Este libro ilustra, a lo largo de sus capítulos, ejemplos de empresas de América Latina, España y de otros países que han comenzado basándose en un concepto de negocio que genere valor para el cliente y se anticipe al mercado en el que participa. Así, el desarrollo de una visión del negocio de servicio, se beneficia de la creación de un concepto de servicio. La cadena mexicana de cines, Cinemex es un caso que ilustra claramente este punto, una completa reseña de este negocio se puede encontrar en el caso Cinemex en la página 619 de este libro.

El concepto de un servicio está íntimamente ligado a su diseño. Muchas organizaciones dan por un hecho el diseño de un servicio. Poco se habla en nuestra región sobre la importancia del diseño de servicios. Los negocios exitosos ponen especial cuidado en el diseño de los servicios.

Es importante que los ejecutivos de empresas en América Latina y España se pregunten cómo diseñamos los servicios hoy. ¿Acaso sólo copiamos servicios existentes? ¿O adaptamos ligeramente los servicios? ¿Agregamos actividades o procesos sin modificar el servicio esencial? ¿El conjunto de nuevas actividades o procesos llega a producir un nuevo servicio esencial? ¿Diseñamos servicios completamente nuevos? En una industria muy competitiva y que está en crisis, la aerolínea LanChile ha logrado mantenerse como una empresa sólida y muy bien posicionada en el mercado, al respecto Enrique Cueto, presidente de LanChile: "Construimos nuestro éxito trabajando más duro y siendo más creativos que nuestros rivales".[2]

**Estrategia operativa.** La visión de servicio como negocio implica entender que se requiere un conjunto de estrategias que van mucho más allá de aquellas directamente asociadas con la atención al cliente. Las empresas que descuidan este aspecto centran su atención en la actitud del servicio y pueden descuidar otros aspectos del negocio.

Un ejemplo claro de estrategia enfocada al cliente la está llevando a cabo el Fondo Financiero Privado Boliviano (PRODEM) con un sistema de cajeros automáticos que funcionan con la voz y huella digital del cliente. Estos cajeros se diseñaron especialmente para las poblaciones aimaras en Bolivia, donde las personas no saben leer ni escribir. Por medio de un lector de huellas digitales, el cajero automático le explica a la persona paso a paso mediante el sistema de voz en idioma quechua, aimara o castellano los pasos necesarios para realizar transacciones. Una vez identificado al cliente, el cajero le permitirá retirar dinero, conocer su saldo de la cuenta, actualizar sus datos personales y tener un resumen de sus transacciones.[3]

**Sistema de entrega del servicio.** Las estrategias planteadas están asociadas a las capacidades que requiere la empresa para poder ejecutarlas adecuadamente. Las empresas de servicio

con visión de negocio trabajan para asegurar que pueden contar con los recursos necesarios que les permitan tener éxito en su puesta en práctica. Asimismo, el diseño de todo un sistema de entrega del servicio es fundamental como parte del desarrollo de la visión del negocio. Esto se verá reflejado en las ventajas competitivas que pueda crear la empresa para diferenciarse de las demás.

El Corte Inglés pretende llegar a tener la capacidad de respuesta del mítico gran almacén londinense Harrod's. Según su presidente, Isidoro Álvarez: "Queremos que los clientes encuentren en nuestras tiendas todo lo que buscan", y aunque sabe que este movimiento es riesgoso, El Corte Inglés pretende cerrar y estrechar más el círculo de relación con sus clientes: viste a su cliente; le alimenta; le vende las vacaciones; le vende el coche; le vende la casa, se la equipa, la decora y la reforma; le ofrece diferentes seguros; le vende música y libros; y además le presta el dinero para financiar esas compras.

Si bien estos elementos básicos son esenciales para desarrollar una robusta visión del negocio, por sí mismos no son suficientes, por lo que se requiere relacionarlos entre sí mediante lo que el autor llama *elementos integradores de la visión estratégica del negocio de servicio*. Éstos proporcionan medios de acción para el marco de referencia establecido como parte de la visión. Como se ilustra en la figura 2.2, la empresa buscará mediante el *posicionamiento* de su servicio asegurar que el segmento de mercado al que quiere dirigirse esté integrado con el concepto de servicio que se ha planteado. Asimismo, la generación de *valor percibido por el cliente* por encima de los costos de la empresa busca asegurar que el concepto de servicio desarrollado esté alineado y sea factible con la estrategia operativa definida por la empresa. No sólo es suficiente un concepto novedoso o atractivo, sino que se debe asegurar que la operación resulte viable. También es necesario que exista una *integración* entre la estrategia operativa y el sistema de entrega del servicio. La figura 2.2 presenta estos tres elementos integradores con algunas preguntas que sirven de guía para el análisis de la visión del negocio.

### Rentabilidad del servicio

Bajo la perspectiva de los siete elementos descritos anteriormente, el desarrollo de la visión del negocio de servicio debe estar fundamentado en la necesidad de crear una empresa de servicio rentable, que produzca utilidades en forma sostenible, trayendo beneficios para sus accionistas, empleados y clientes leales. Un servicio sólo tiene valor para el cliente si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido.[4] Es importante que la empresa de servicios en América Latina y España avance en el desarrollo de una visión basada únicamente en el servicio al cliente, a una visión centrada en la importancia de la lealtad y rentabilidad de los clientes, es decir, el negocio del servicio.

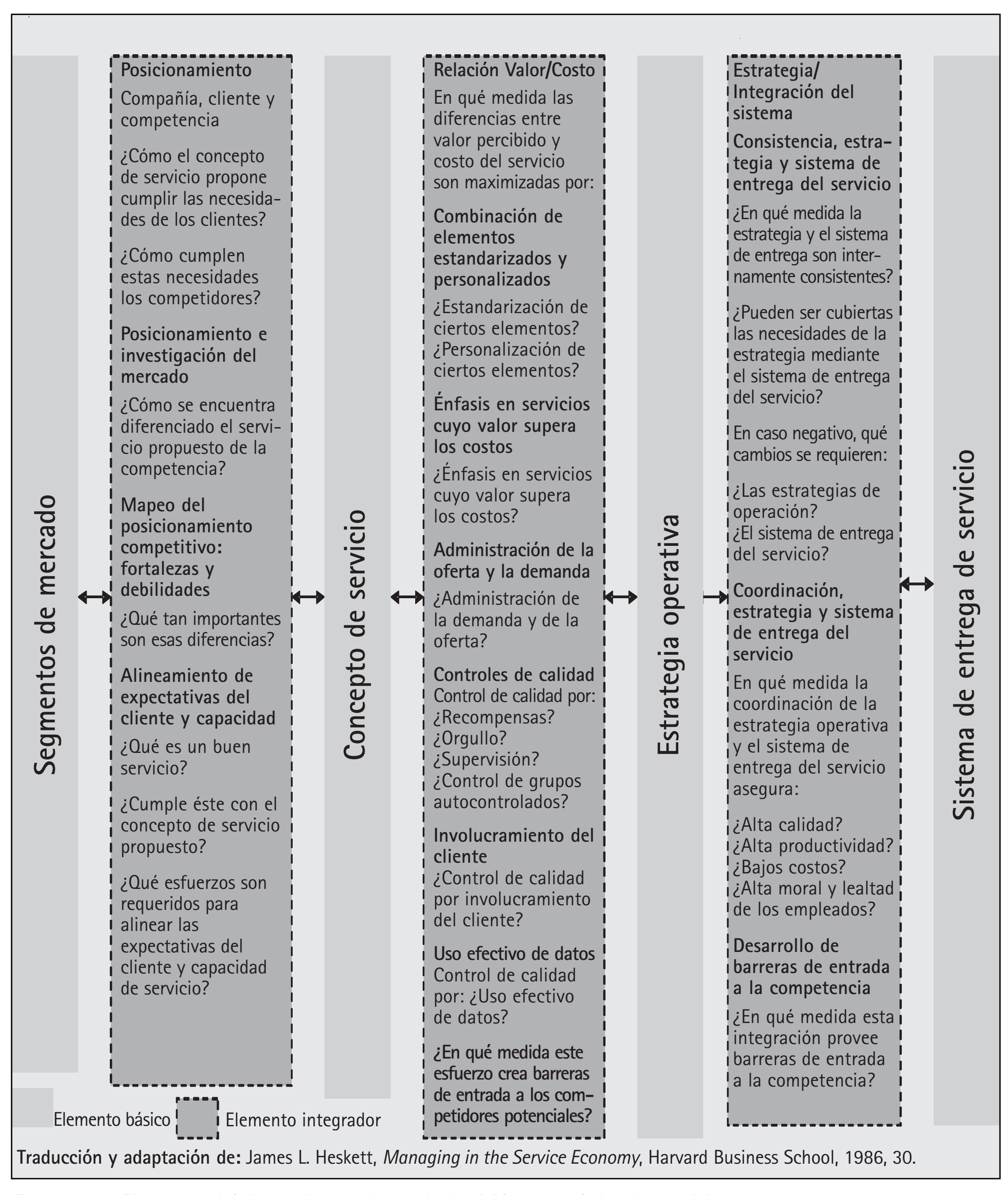
## Diseño e implementación de estrategias de servicios

Cada proveedor de servicios necesita algunas directrices maestras para realizar su tarea.[5] Es así que la empresa debe orientarse a diseñar e implementar estrategias que le permitan poner en práctica los diferentes elementos que constituyen su visión de negocio de servicio.

Las estrategias efectivas no se deben concebir en términos de funciones, sino en la empresa de servicio misma como sistema integral y su entorno. El ambiente de cambio constante en el que las empresas se encuentran en estos momentos ocasiona que el diseño y la implementación de estrategias de servicio busquen lograr el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado les brinda, así como también obtener un sólido posicionamiento

de la firma, y la diferenciación efectiva de la competencia. Como consecuencia del modelo presentado en las figuras 2.1 y 2.2, Heskett[6] sugiere cinco dimensiones principales.

De acuerdo con ellas, la organización podrá centrar su atención en la definición y ejecución de estrategias relacionadas con el *resultado esencial del servicio*, de manera que éste pueda ser percibido por el cliente en forma más o menos tangible, personal o estándar, de acuerdo con sus necesidades. Las estrategias de la empresa también podrán ir dirigidas a aspectos asociados con la *administración del cliente*, buscando formas de relación que modifiquen sus percepciones, comportamiento y participación en la entrega del servicio.



**Traducción y adaptación de:** James L. Heskett, *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School, 1986, 30.

FIGURA 2.2 Elementos básicos e integradores de la visión estratégica de servicio

Asimismo, otras estrategias de la organización irán dirigidas a la *operación del servicio* de manera que faciliten la creación de valor mediante el uso de los recursos, la tecnología y la ejecución de procesos del servicio. Adicionalmente, se requiere definir estrategias encaminadas a integrar el *sistema de entrega del servicio*, de manera que la estrategia operativa esté alineada eficazmente con las inversiones, activos e instalaciones del negocio. Por último, es crucial el desarrollo de estrategias relacionadas con la *administración del talento humano* de la organización, de manera que la empresa pueda contratar, desarrollar, motivar y retener a los mejores elementos que harán posible el éxito de las estrategias emprendidas en las otras áreas descritas.

Como se muestra en la tabla 2.1, cada una de estas cinco dimensiones principales contienen, a su vez, lo que pueden ser denominadas como fuentes para generación de estrategias. Cada una de estas fuentes sugeridas será la guía para que la empresa pueda definir diferentes estrategias que pongan en práctica cada uno de los elementos básicos de la visión del negocio.

TABLA 2.1 *Dimensiones y fuentes para generación de estrategias*

### Diseño del resultado del servicio

- Provisión de evidencia tangible para un servicio esencialmente intangible
- Personalización de un servicio típicamente estándar
- Estandarización de un servicio típicamente personalizado

### Administración del cliente

- Formas para administrar la demanda
- Administración de las expectativas del cliente
- Reducción de los riesgos percibidos por el cliente
- Participación del cliente en la entrega del servicio
- Desarrollo de relaciones de membresía con los clientes
- Requerimiento de esfuerzos del cliente para obtener un servicio
- Reducción o incremento del personal de contacto en la entrega de servicio
- Administración de lealtad entre clientes, empleados y la firma.

### Desarrollo de la estrategia operativa para crear valor

- Administración de la intensidad de activos del negocio
- Énfasis en el uso de tecnología en negocios con mano de obra intensiva
- Desarrollo de redes de rutas, de comunicaciones o de relaciones
- Desarrollo efectivo de mecanismos de recuperación para fallas del servicio
- Desarrollo de métodos de control de operaciones sin poseer activos
- Distinción entre oportunidades de negocio regulados y no regulados
- Separación del cliente de la entrega del servicio
- Búsqueda de formas para inventariar el servicio
- Administración de la capacidad para alentar o desalentar ciertos tipos de demanda
- Precio por utilización de capacidad vs. utilidad de servicio por servicio
- Utilización efectiva de recursos compartidos para dos o más servicios

### Integración del sistema de entrega de servicio con la estrategia operativa

- Agrupamiento de lugares para lograr impacto de mercado, economías de publicidad, o control efectivo
- Localización de instalaciones cerca de los clientes
- Diseño del sistema de entrega de servicio como mecanismo de aseguramiento de calidad
- Desarrollo de alternativas de baja inversión para propiedad de instalaciones
- Diseño de instalaciones que permita alta visibilidad del cliente
- Diseño de las instalaciones con facilidad de supervisión
- Diseño del lugar de encuentro con el cliente para canalizar su comportamiento

### Desarrollo de la estrategia de recursos humanos

- Grupos de empleados seleccionados tan cuidadosamente como los grupos de clientes
- Posicionamiento del servicio para cumplir las necesidades de los empleados más efectivamente que los competidores
- Facultamiento con límites de los empleados
- Diseño de sistemas de soporte que ayuden a los empleados a resolver los problemas de los clientes
- Eliminar el énfasis innecesario en políticas rígidas que interfieran con la habilidad de los empleados para resolver los problemas de los clientes
- Búsqueda para reducir el grado o mejorar la calidad del juicio individual en el proceso de entrega del servicio
- Desarrollo de las habilidades más escasas en la organización por medio de mecanismos de soporte
- Inversión en desarrollo humano vs. rotación de personal y costos de entrenamiento
- Desarrollo de incentivos positivos
- Creación de oportunidades para niveles de compensación inusuales

**Traducción y adaptación de:** James L. Heskett, "Rethinking Strategy for Service Management", *Service Management Effectiveness*, 17-40.

En este capítulo hemos discutido y analizado la importancia del desarrollo adecuado de una visión estratégica del negocio de servicio, diseñando y ejecutando estrategias mediante las cuales se desplieguen los diferentes elementos de dicha visión. Para lograr esto, a continuación proponemos un enfoque integral de administración de servicios basado en la sinergia de los procesos esenciales del negocio.

## Un enfoque integral de administración de servicios

Este libro trata sobre la administración de empresas de servicio, ya que a través de los capítulos encontramos la referencia sobre aspectos de estrategia, marketing, operaciones y recursos humanos en organizaciones de servicio. Imagine que usted es el gerente de un hotel pequeño (o piense en grande, si así lo desea), y véase como el director ejecutivo de un banco importante. En ambos casos, necesita estar al corriente de las necesidades de sus clientes, de que sus sistemas operativos funcionen sin problemas y en forma eficiente y de que

sus empleados no sólo trabajen de manera productiva, sino que también realicen un buen trabajo, ya sea sirviendo a los clientes en persona o ayudando a otros empleados a proporcionar un buen servicio. Si usted se ve incluso como un gerente de nivel medio, con responsabilidades específicas en marketing, operaciones o recursos humanos, su éxito en el trabajo requerirá con frecuencia la comprensión de estos procesos del negocio y la reunión periódica con colegas que trabajen en dichas áreas. Si existen problemas en alguna de estas tres áreas, puede ser una señal de problemas financieros en el futuro.

## Componentes de la administración integral de servicios

Cuando analizamos estrategias de mercado para bienes manufacturados, los gerentes de marketing subrayan por lo general cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). De modo colectivo, estas categorías se conocen como las cuatro P de la mezcla de marketing.[7] Sin embargo, la naturaleza distintiva de los desempeños del servicio, sobre todo los aspectos como la participación del cliente en la ejecución y la importancia del factor tiempo, exigen que se incluyan otros elementos estratégicos. Con el fin de captar la naturaleza de este reto, usaremos un enfoque integral de administración de servicios, que destaca las variables de decisión estratégica que enfrentan los gerentes de las empresas de servicio.[8]

Nuestra metáfora visual del enfoque integral de administración de servicios son los ocho que compiten en una carrera, cuya representación es un bote ligero impulsado por ocho remeros y que se hizo famoso por la carrera de botes de Oxford y Cambridge, llevada a cabo todos los años en el río Támesis, cerca de Londres, durante casi 150 años. La velocidad no sólo proviene de la fuerza física de los remeros, sino también de su armonía y cohesión. Con el propósito de lograr la eficiencia óptima, cada uno de los ocho remeros debe impulsar su remo al unísono con los demás, siguiendo la dirección del timonel, sentado en la popa. Se requiere una sinergia e integración similar entre cada uno de los ocho elementos para lograr el éxito en cualquier empresa de servicio competitiva (ver la figura 2.3). El timonel (quien dirige el bote, establece el ritmo, motiva al equipo y vigila de cerca a los botes competidores durante la carrera) es una metáfora que simboliza a la gerencia.

**Elementos del servicio esencial.** Los gerentes deben seleccionar las características tanto del servicio esencial como del conjunto de elementos de servicios suplementarios que lo rodean, en relación con los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios competidores. En pocas palabras, deben estar atentos a todos los aspectos del desempeño del servicio que tienen el potencial de crear valor para los clientes.

**Lugar, ciberespacio y tiempo.** La entrega de los elementos del servicio a los clientes implica la toma de decisiones sobre el lugar y el momento de la entrega, así como de los métodos y canales empleados. La entrega puede incluir canales de distribución físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio proporcionado. El uso de los servicios de comunicación de mensajes e Internet permiten que los servicios basados en información se entreguen en el ciberespacio y se reciban por teléfono o en una computadora en el lugar y el momento que convengan al cliente.

Las empresas tiene la posibilidad de entregar el servicio en forma directa a los clientes o a través de empresas intermediarias, como tiendas de ventas al menudeo que reciben

unos honorarios o un porcentaje del precio de venta por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con los clientes. La rapidez y la conveniencia del lugar y tiempo para el cliente son factores determinantes en la estrategia de la entrega del servicio.

**Proceso.** La creación y la entrega de los elementos del servicio a los clientes requieren el diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos de servicio. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes cuando experimentan una entrega del servicio ineficaz, burocrática y lenta. De modo similar, los procesos deficientes dificultan el trabajo de los empleados que están en contacto con los clientes, lo que da como resultado una baja productividad y un incremento en la probabilidad de fallas en el servicio.

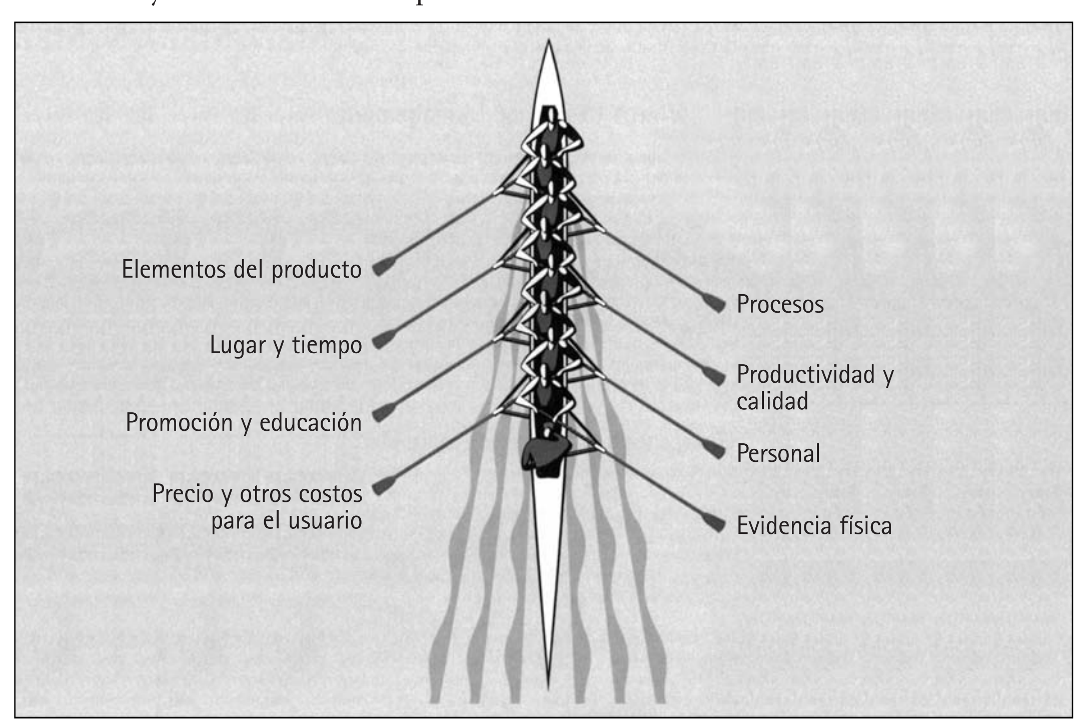



FIGURA 2.3 Los ocho componentes de la administración integral de servicios

**Productividad y calidad.** Estos elementos, considerados a menudo como independientes, deben manejarse de manera estratégica como elementos relacionados entre sí. Ninguna empresa de servicio puede darse el lujo de considerar a cada elemento en forma aislada. La *productividad* tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes, en tanto que la *calidad* se refiere al grado en el que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas. El mejoramiento de la productividad es esencial para mantener los costos bajo control, pero los gerentes deben tener cuidado de evitar recortes inadecuados en los niveles de servicio que los clientes puedan resentir (y quizá los empleados también). La calidad del servicio, según la definen los clientes, es básica para su diferenciación y el fomento de la lealtad del cliente. Sin embargo, la inversión en el mejoramiento de la calidad sin entender el equilibrio entre los costos incrementales y las ganancias incrementales produce deterioros en la rentabilidad.

**Personal.** Muchos servicios dependen de la interacción personal directa entre los clientes y los empleados de una empresa, como cortarse el cabello o comer en un restaurante. La naturaleza de estas interacciones ejerce una fuerte influencia en las percepciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio. Los clientes valoran a menudo la calidad del servicio que reciben con base en la evaluación que hacen del personal que proporciona el servicio y además hacen juicios sobre otros clientes con los que se encuentran. Las empresas de servicio exitosas dedican una gran parte de su trabajo a reclutar, capacitar, motivar y retener a su personal y también intentan con frecuencia dirigir el comportamiento de sus clientes.

**Promoción y educación.** Ninguna empresa de servicio tendrá éxito sin una comunicación eficaz. Este componente desempeña tres papeles de vital importancia: proveer la información y el consejo necesarios, convencer a los clientes meta de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos. En la administración de servicios, gran parte de la comunicación tiene por naturaleza fines educativos, sobre todo para los clientes nuevos. Las empresas deben enseñar a estos clientes los beneficios del servicio, así como el lugar y el momento para obtenerlo, además de dar instrucciones sobre la manera de participar en los procesos del servicio. Las comunicaciones se entregan por medio de individuos, como vendedores y capacitadores, o a través de medios como televisión, radio, periódicos, revistas, carteles, folletos y sitios de Internet. Las actividades de promoción sirven para reunir argumentos a favor de la selección de una marca en particular o usar estímulos para atraer la atención de los clientes y motivarlos a actuar.

**Evidencia física.** La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los integrantes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible del servicio de una empresa. Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado porque ésta ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. En servicios que poseen pocos elementos tangibles, como los seguros, se emplea con frecuencia la publicidad para crear símbolos significativos; por ejemplo, una sombrilla podría simbolizar protección, fortaleza y seguridad.

**Precio y otros costos para el cliente.** Este componente destaca el manejo de los gastos y de otros desembolsos en que incurren los clientes para obtener los beneficios de la ejecución del servicio. Las responsabilidades no se limitan a las tareas tradicionales del establecimiento del precio de venta a los clientes, la disposición de márgenes comerciales y la definición de condiciones de crédito. Los gerentes de servicio reconocen también y tratan de reducir al mínimo, cuando es práctico, otras cargas que los clientes puedan tener en la compra y el uso de un servicio, incluyendo el tiempo, el esfuerzo físico y mental y las experiencias sensoriales desagradables, como los ruidos y otras molestias.

Las empresas de servicio necesitan entender las implicaciones de los ocho componentes de la administración de servicios para plantear eficazmente el diseño de las estrategias discutidas en este capítulo. Las empresas cuyos gerentes consigan desarrollar estrategias integradas tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir y prosperar. En contraste, los que no logren comprender estas implicaciones serán superados por competidores más hábiles para responder a los grandes cambios que afectan la economía de servicio. A lo largo de este libro veremos la estructura de los ocho elementos del enfoque integral de la administración de servicios. Aunque es probable que cada capítulo destaque sólo uno o algunos

de los ocho componentes, al plantear una estrategia general es necesario mantener en mente la importancia de integrar los componentes analizados con cada uno de los otros componentes.

## Búsqueda de sinergia en la administración de servicios

Como muestran los elementos que componen el modelo de enfoque integral de la administración de servicios, esta última sólo será exitosa si se integran los diferentes procesos que realiza una empresa de servicios. Tres procesos de la gerencia desempeñan papeles importantes y relacionados entre sí para satisfacer las necesidades de los clientes: el marketing, las operaciones y los recursos humanos.

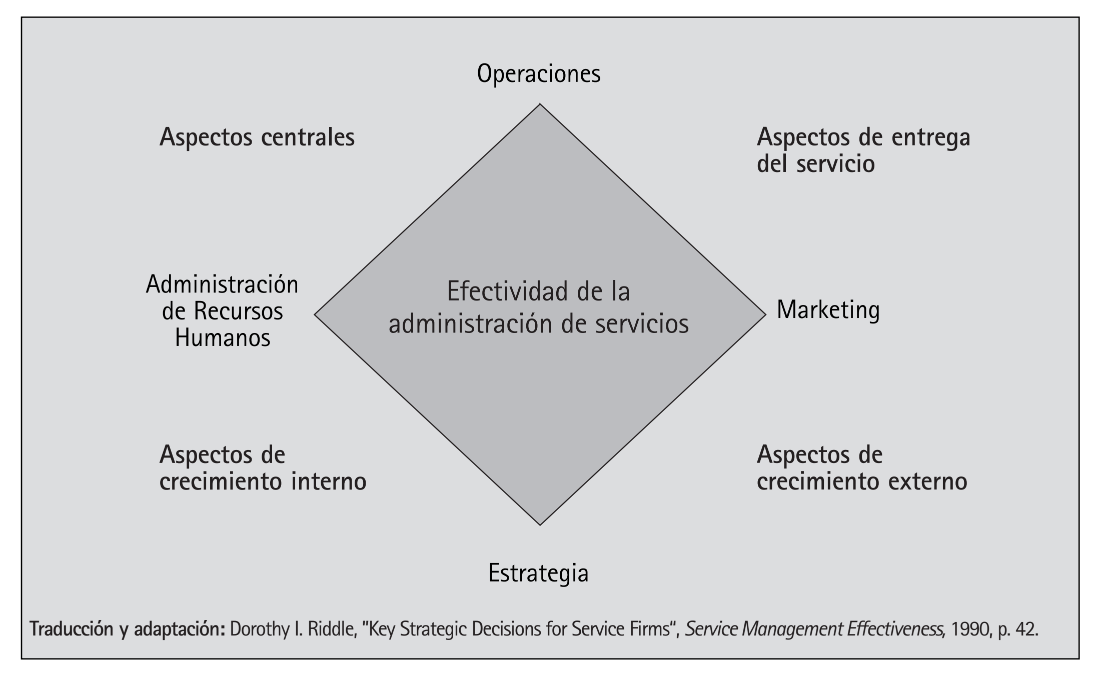
El desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio implica contar con una organización que sea administrada buscando crear sinergia entre estos procesos esenciales, de manera que se encuentren integrados y alineados para poder llevar a acabo exitosamente las estrategias surgidas de los diferentes elementos planteados anteriormente. Esto es lo que Dorothy Riddle denomina como *aspectos estratégicos de la administración de servicios*.

La autora indica que los altos directivos deben estar capacitados para identificar las variables estratégicas predominantes en la empresa de servicio, así como su importancia individual y colectiva. Es decir, entender cuáles son las variables genéricas que permiten posicionar con éxito el negocio de servicio, y aún más importante, cuáles son las variables que están involucradas en la implementación de estrategias competitivas particulares. Riddle considera que los aspectos estratégicos que permiten una toma de decisiones efectiva son: aspectos centrales, aspectos de la entrega del servicio y aspectos de crecimiento interno y externo, los cuales se interrelacionan y tienen un impacto directo en los procesos de marketing, operaciones, recursos humanos y la estrategia del negocio.

Tal como lo indica la figura 2.4, la interrelación entre los procesos de operaciones y de recursos humanos determinan los aspectos centrales que ilustran el ambiente interno del negocio de servicio. Los aspectos de la entrega del servicio son producto de la interrelación de los procesos de operaciones y marketing; mientras que las circunstancias externas que afectan al negocio de servicio relacionados con el crecimiento externo se originan por las relaciones de los procesos de marketing con la estrategia. De igual forma, los nexos de los procesos de estrategia y de recursos humanos dan lugar a aspectos de crecimiento interno asociados con las limitaciones del sistema mismo.

Entonces, ¿qué tan cómodamente pueden coexistir los tres procesos en una empresa de servicios y cómo se perciben sus papeles relativos? Sandra Vandermerwe afirma que las empresas que crean un valor elevado deben pensar en términos de actividades, no de funciones;[9] no obstante, en muchas empresas aún hay individuos, tanto de marketing como de operaciones, que siempre están en desacuerdo entre sí; por ejemplo, los gerentes de marketing consideran que su papel consiste en proporcionar superioridad a la oferta del servicio para mejorar su atractivo para el cliente e incrementar así las ventas. Los gerentes de operaciones, por contraste, tienen el punto de vista de que su papel es reducir estos elementos de tal manera que reflejen la realidad de las limitaciones del servicio (personal, equipo, etc.) y la consecuente necesidad de la reducción de los costos. También pueden presentarse conflictos entre los recursos humanos y los otros dos procesos, sobre todo cuando los empleados desempeñan papeles que están en el límite entre dos procesos y que les exigen cumplir metas aparentemente conflictivas impuestas por el marketing y las operaciones.

En este sentido, uno de los retos que enfrentan los gerentes de alto nivel en cualquier tipo de empresa es evitar lo que en ocasiones se conoce como "silos funcionales", en los cuales cada función existe de manera aislada de las demás, guardando celosamente su independencia. El funcionalismo basado en la especialización en tareas específicas constituye una larga tradición en las empresas. Las tres funciones de marketing, operaciones y recursos humanos necesitan trabajar juntas para que una empresa de servicios pueda responder a sus diversos participantes. En pocas palabras, la división de las funciones de la gerencia o la sujeción de una función a otra no es una forma apropiada para dirigir una empresa de servicios moderna.




**Traducción y adaptación:** Dorothy I. Riddle, "Key Strategic Decisions for Service Firms", *Service Management Effectiveness,* 1990, p. 42.

FIGURA 2.4 Tipos de aspectos estratégicos en administración de servicios

Heskett y colaboradores usan el concepto denominado *Cadena de utilidad en el servicio*, para diseñar una serie de vínculos causales con el fin de lograr el éxito en empresas de servicio.[10] Estos vínculos se resumen en la tabla 2.2 (para mayores detalles, ver el artículo "Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio" de la página 81).

En un libro posterior sobre este tema, Heskett, Sasser y Schlesinger citan varios comportamientos de liderazgo que son básicos para manejar los diferentes vínculos en la cadena de utilidad y servicio.[11] Algunos comportamientos tienen que ver con los empleados (vínculos 4 a 7) e incluyen pasar tiempo en el campo de batalla, invertir en el desarrollo de gerentes prometedores y apoyar el diseño de trabajos que ofrezcan mayor libertad a los empleados. En esta categoría también está el promover el concepto de que el pago de mejores sueldos reduce en realidad los costos de la mano de obra, después de tomar en cuenta la disminución de la deserción de empleados, el aumento de la productividad y el incremento de la calidad. Otra serie de comportamientos del liderazgo en el servicio se centra en los clientes (vínculos 1 a 3) e incluyen la identificación y la comprensión de las necesidades del cliente, las inversiones, el conservar al cliente y un compromiso de adoptar nuevas medidas de desempeño que persigan variables como la satisfacción y la lealtad de clientes y empleados.

**TABLA 2.2** *Vínculos causales de la cadena de utilidad en el servicio*

1. La lealtad del cliente conduce a la utilidad y al crecimiento del negocio.
2. La satisfacción del cliente da como resultado la lealtad del cliente.
3. El valor del servicio produce la satisfacción del cliente.
4. La productividad de los empleados genera valor.
5. La lealtad de los empleados conduce a la productividad.
6. La satisfacción de los empleados da como resultado su lealtad.
7. La calidad interna genera la satisfacción de los empleados.
8. El liderazgo de la alta dirección apoya el éxito de la cadena.

**Traducción y adaptación de:** James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review,* 7, marzo y abril, de 1994, 164-174.

Estos temas y relaciones ilustran la dependencia mutua que existe entre los procesos (más que funciones) de marketing, operaciones y recursos humanos. Aunque los gerentes que trabajan en cada proceso deben tener responsabilidades específicas, la planificación estratégica y la ejecución de determinadas tareas se deben coordinar en forma adecuada. La responsabilidad de las tareas asignadas a cada proceso debe estar presente por completo en una empresa o distribuida entre la empresa de servicio original y sus subcontratistas, quienes deben trabajar muy de cerca para lograr los resultados deseados. Aunque otros procesos, como la contabilidad y las finanzas, son esenciales para el funcionamiento eficaz de una empresa de servicios, intervienen en menor grado para la integración de aquellos procesos, debido a que tienen una menor participación en el proceso continuo de la creación y entrega del servicio. Los hallazgos reportados por Heskett y su equipo en este modelo confirman la necesidad de romper con los mitos y creencias que se han ido estableciendo alrededor del concepto de servicio. Como propone Grönroos, el concepto de servicio es una forma de expresar la idea que la organización propone para resolver tipos de problemas de una manera determinada. Es así que el concepto de servicio debería ser lo más concreto posible para que todos lo puedan comprender.[12]

En América Latina el concepto de servicio está muy vinculado a nociones como atención al cliente, calidad en el servicio, satisfacción y amabilidad. Las relaciones existentes entre las variables críticas destacadas en los eslabones del modelo de la cadena de utilidad en el servicio, así como sus diferencias son típicamente ignoradas. Por ello es muy importante que la alta dirección de las organizaciones inicie un cambio de paradigma para transformar la visión del servicio como actitud a una visión estratégica del servicio como negocio.[13]

**El proceso de marketing.** La producción y el consumo están, por lo general, claramente separados en las empresas de manufactura. En la mayoría de los casos, un bien físico se produce en una fábrica; en una ubicación geográfica, se embarca a un minorista o a otro intermediario para su venta en sitio distinto y es consumido o usado por el cliente en un tercer lugar. Como resultado, no es necesario que el personal de producción se relacione de manera directa con los clientes, sobre todo en el caso de bienes de consumo. En tales empresas, el marketing actúa como un vínculo entre los productores y los clientes, proporcionando a la división de manufactura las directrices para las especificaciones del producto que reflejen

las necesidades del cliente, así como de la demanda de mercado, información sobre la actividad competitiva y retroalimentación sobre el desempeño en el mercado. En este papel de vinculación, el marketing trabaja también con los especialistas en logística y transporte para crear estrategias de distribución del producto a los posibles compradores.

En las empresas de servicio, las cosas son diferentes, pues muchas operaciones de servicio (sobre todo las que participan en la entrega de servicios que requieren la presencia del cliente a través de la entrega) son literalmente "campos de producción" que los clientes visitan en el momento específico en que requieren el servicio. En una cadena importante (como los hoteles, los restaurantes de comida rápida y las agencias de renta de automóviles), los sitios de entrega del servicio de la empresa se localizan a lo largo de un país, un continente o incluso en todo el mundo.

Cuando los clientes participan en forma activa en la producción y el resultado del servicio es consumido conforme se produce, debe haber un contacto directo entre la producción (operaciones) y los clientes. Aunque los clientes no participen en la producción (como en el caso de la limpieza o la reparación y el mantenimiento), podrían aún relacionarse de manera cercana con los que realizan el trabajo; por ejemplo, llevar un automóvil a reparación implica a menudo una plática sobre lo que parece estar funcionando mal y cuáles son los síntomas. Al regresar por el automóvil, el cliente podría desear hablar con un mecánico para saber qué ocasionó el problema, cómo fue reparado y cómo evitar el riesgo de que vuelva a ocurrir. En algunos casos, por supuesto, no existe contacto con el personal porque se espera que los clientes se atiendan a sí mismos o se comuniquen a través de medios más impersonales como el correo, el fax o los sitios de Internet.

¿Cómo debe relacionarse el marketing con las operaciones y los recursos humanos en ambientes de entrega del servicio en la zona de contacto con el cliente? En las empresas de manufactura, los gerentes de marketing asumen toda la responsabilidad del producto una vez que éste sale de la línea de producción, trabajando con frecuencia en forma estrecha con los intermediarios del canal, como los minoristas. En muchos servicios, por contraste, la gerencia de operaciones es responsable de dirigir los sistemas de distribución del servicio, incluyendo las tiendas de venta al menudeo.

Más aún, el contacto entre el personal de operaciones y los clientes es la regla más que la excepción, aunque el grado de este contacto varía de acuerdo con la naturaleza del servicio, habiendo muchos empleados trabajando tras bambalinas sin establecer contacto con ningún usuario final. No obstante, aún existe la necesidad en las empresas de servicio de una función de marketing eficiente y sólida que lleve a cabo las tareas siguientes:

- Evaluar y seleccionar los segmentos de mercado a servir.
- Investigar las necesidades y las preferencias del cliente en cada segmento.
- Vigilar las ofertas competitivas, identificando sus características principales, niveles de calidad y estrategias utilizadas para introducirlas al mercado.
- Diseñar el servicio esencial, adaptar sus características a las necesidades de los segmentos del mercado elegidos y garantizar que igualen o superen las características de las ofertas competitivas.
- Seleccionar y establecer niveles de servicio de los elementos suplementarios que se requieren para incrementar el valor y mejorar la apariencia del servicio esencial o para facilitar su compra y uso.
- Participar con las operaciones en el diseño de todo el proceso de servicio para tener la seguridad de que sea fácil de usar y refleje las necesidades y las preferencias del cliente.

- Establecer precios que reflejen los costos, las estrategias competitivas y la sensibilidad del consumidor a diferentes niveles de precios.
- Adaptar la ubicación y la disponibilidad de los horarios de servicio a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Desarrollar estrategias de comunicación, usando los medios adecuados para transmitir mensajes que informen a los posibles clientes sobre el servicio, y que promuevan sus ventajas.
- Crear normas de desempeño para establecer y medir los niveles de calidad del servicio.
- Asegurar que todo el personal que está en contacto con el cliente, ya sea que trabaje en operaciones, marketing o para un intermediario, comprenda la posición en el mercado que la empresa desea y las expectativas del cliente sobre su desempeño.
- Crear programas para recompensar y reforzar la lealtad del cliente.
- Conducir investigaciones para evaluar la satisfacción del cliente después de la entrega del servicio e identificar cualquier aspecto que requiera cambios o mejoramientos.

El resultado neto de estos requisitos es que el proceso de marketing en las empresas de servicio se relacione en forma estrecha con (y dependa de) los procedimientos, el personal y las instalaciones, dirigidos por el proceso de operaciones, así como con la calidad del personal de servicio reclutado y capacitado por la función de recursos humanos. En mayor grado que en la manufactura, los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos deben trabajar juntos día a día.

**El proceso de operaciones.** Aunque el perfil del marketing se ha elevado, el proceso de operaciones aún domina la gerencia de línea en la mayoría de las empresas de servicio. Esto no es sorprendente porque las operaciones, que por lo general representan el área de mayor actividad en la empresa, siguen siendo responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y la entrega del servicio. Los gerentes de operaciones son responsables no sólo del equipo, la tecnología y los procedimientos internos, sino también de las tiendas de ventas al menudeo propiedad de la empresa y de otras instalaciones de atención al cliente.

En servicios de alto contacto, los gerentes de operaciones dirigen el trabajo de muchos empleados, incluyendo a los que atienden a los clientes en forma directa. En las empresas que utilizan la tecnología, los gerentes de operaciones son responsables de la infraestructura tecnológica y se relacionan con los especialistas de investigación y desarrollo para diseñar e introducir sistemas de entrega innovadores; además, tienen la responsabilidad de diseñar de nuevo las operaciones existentes para hacerlas más eficientes.

En empresas de servicio tradicionales, la mayoría de los gerentes de operaciones han permanecido en la empresa más tiempo que sus colegas de marketing y creen que la conocen mejor. Aún en este caso, existe un reconocimiento creciente de las contribuciones que los gerentes de marketing pueden hacer, no sólo en entender las motivaciones y hábitos del cliente, sino también identificar las oportunidades para el desarrollo de nuevos productos e ingresar en nuevos mercados, presentar el servicio a los clientes actuales y posibles y crear estrategias para incrementar la lealtad del cliente en ambientes muy competitivos. Aunque en algunas empresas tradicionales, los gerentes de operaciones siguen creyendo que el marketing no debe participar de manera directa en la gerencia de línea, hoy están más dispuestos a reconocer que los especialistas en marketing pueden hacer contribuciones útiles al diseño del servicio.

Las empresas de servicio que son reconocidas por su liderazgo en las operaciones han avanzado más allá de la producción en masa de servicios establecidos hacia una propuesta de adaptación masiva del servicio que permite a la empresa responder más a las variaciones de las necesidades de los clientes sin perder de vista la necesidad de mejorar la productividad. Bowen y Youngdahl están a favor de una propuesta limitada hacia las operaciones de servicio que se centre en lo que los clientes buscan y después disminuye los costos de la entrega del servicio deseado.[14] Ellos argumentan que para una estrategia de este tipo son esenciales las prácticas de operaciones de vanguardia (basadas en ocasiones en estudios de operaciones de manufactura) junto con el uso de programas de servicios para eliminar las actividades que no agregan valor. Además de todo esto está el incremento de la participación del cliente en el diseño del servicio, la capacitación de los empleados y la inversión en prácticas que den mayor autoridad a los empleados (analizado en el capítulo 14).

**El proceso de recursos humanos.** Pocas empresas de servicio tienen una tecnología tan avanzada que operen sin empleados. De hecho, muchas industrias de servicios continúan utilizando mucha mano de obra, pues las personas son necesarias para llevar a cabo las tareas operativas (tanto en la zona de contacto con el cliente como internamente), para realizar una amplia gama de actividades de marketing y servicio al cliente y como apoyo administrativo. (Ver figura 2.5).

Los recursos humanos surgieron como una función coherente de la gerencia en la década de los ochenta. La responsabilidad de los asuntos relacionados con los empleados se dividía, antiguamente, entre diversos departamentos, como el de personal, compensaciones, relaciones industriales y desarrollo de la empresa (o capacitación). En su trabajo diario, muchos empleados informan a los departamentos de operaciones. Según la definición de especialistas académicos, “la gerencia de recursos humanos incluye todas las decisiones y acciones de la gerencia que afectan la naturaleza de la relación entre la empresa y sus empleados, es decir, sus recursos humanos”.[15]

De la misma manera que algunas empresas de servicio innovadoras han desarrollado una visión amplia del marketing, considerándola desde una perspectiva estratégica más que desde una perspectiva funcional y táctica limitada, así la gerencia de recursos humanos es vista como un elemento clave en la estrategia de la empresa. Las actividades relacionadas con el personal en una empresa de servicio moderna se clasifican en cuatro grandes áreas de políticas:[16]

1. El *flujo de recursos humanos* tiene que ver con garantizar que estén disponibles el número adecuado de personas y la mezcla correcta de capacidades para satisfacer los requerimientos estratégicos que la empresa tiene a largo plazo. Entre estos aspectos están el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo de carreras y las promociones.
2. Los *sistemas de trabajo* incluyen todas las tareas relacionadas con la distribución del personal, la información, las instalaciones y la tecnología para crear (o apoyar) los servicios que la empresa produce.
3. Los *sistemas de recompensa* envían mensajes convincentes a todos los empleados en cuanto al tipo de empresa que la gerencia intenta crear y mantener, sobre todo en términos de actitudes y comportamiento deseados. No todas las recompensas son de naturaleza financiera; el reconocimiento puede ser un motivador poderoso.
4. La *influencia de los empleados* se relaciona con las contribuciones a favor de los empleados en cuanto a sus metas en la empresa, el pago, las condiciones de trabajo, el

desarrollo de carreras, la seguridad en el empleo y el diseño e implantación de tareas laborales. La disposición hacia dar una mayor autoridad a los empleados representa un cambio en la naturaleza y grado de influencia de los empleados.[17]

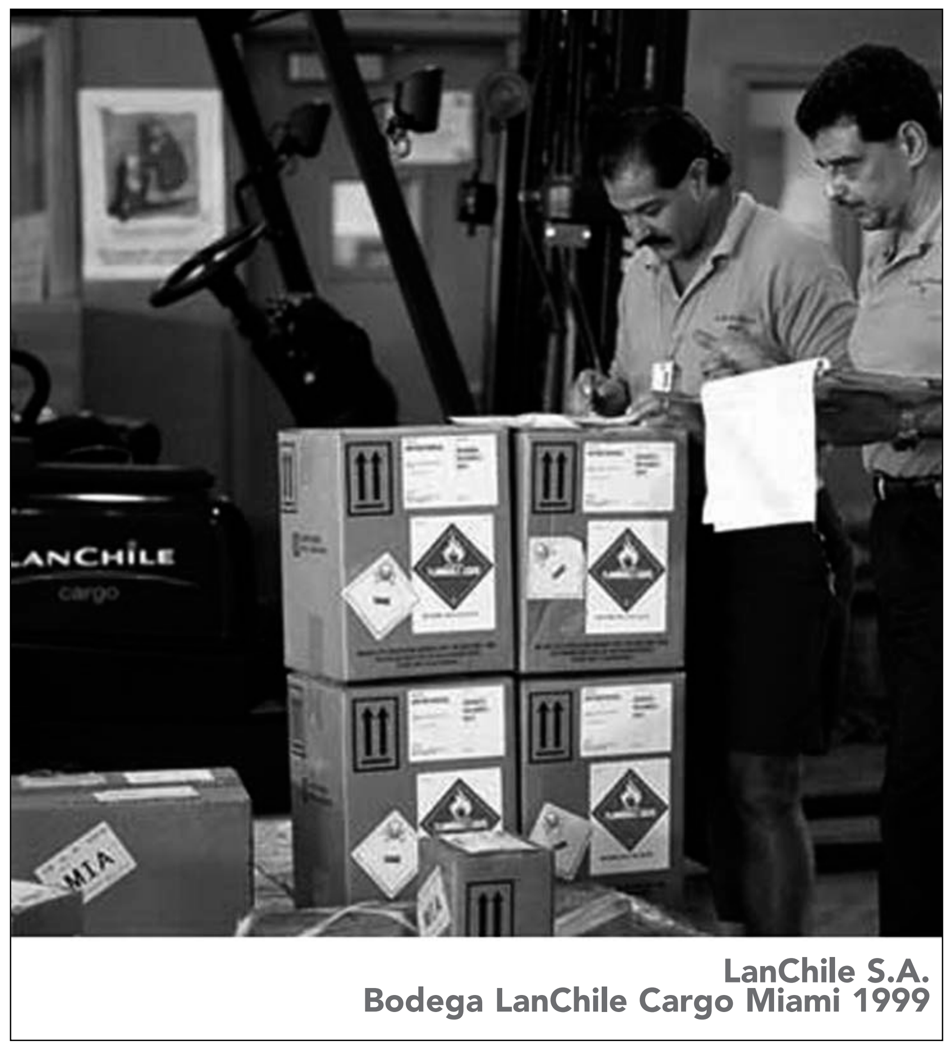



FIGURA 2.5: Las empresas de servicio utilizan mano de obra en tareas operativas. Trabajadores de LanChile Cargo verifican el transporte de mercancía.

En muchas empresas de servicio, la calidad y el compromiso de la fuerza laboral se han convertido en una fuente importante de ventaja competitiva, sobre todo en los servicios de contacto elevado donde los clientes disciernen las diferencias entre los empleados de empresas en competencia.[18] Una característica de muchas empresas de servicio exitosas es un fuerte compromiso de la gerencia de alto nivel con los recursos humanos.[19] Al respecto James Heskett dijo en su visita al Tecnológico de Monterrey: "contrata por actitud y entrena por habilidades, no al revés".[20] Las actividades de marketing y operaciones serán más fáciles de dirigir en la medida en que los empleados entiendan y apoyen las metas de su empresa, posean las habilidades y la capacitación necesarias para tener éxito en sus trabajos y reconozcan la importancia de crear y mantener la satisfacción del cliente.

Un buen ejemplo lo presenta la Companhia Brasileira de Distribucica – Grupo Pão de Açucar mediante el programa *Habla con Abilio*. Este programa nació bajo el auspicio del Presidente Ejecutivo del grupo, Abilio Diniz, y pretende ser un nexo de conexión de los directivos de la empresa con las personas que están involucradas directamente con los clientes. Es así que, mantiene reuniones mensuales con 50 empleados de sus diferentes tiendas, en las cuales se discuten varios temas relacionados con la compañía. En un ambiente de cordialidad se logra una retroalimentación directa de varios aspectos del trabajo, problemas potenciales, sugerencias e ideas, las cuales se entregan a las áreas responsables.[21]

El ejemplo ilustrado en "Perspectivas de servicio 2.1" muestra el papel clave del personal de Southwest Airlines, la línea aérea más lucrativa de Estados Unidos que ofrece el servicio de transporte a bajo costo, sin lujos en rutas domésticas y que ha sido clasificada en muchas ocasiones como una de las mejores empresas en donde trabajar.[22]

Para adoptar un papel estratégico, los recursos humanos deben desviar su atención de muchas de las tareas burocráticas y rutinarias como la nómina y la administración de beneficios que antes exigían gran parte del tiempo de la gerencia. Las inversiones en tecnología reducen algo de la carga, pero las empresas innovadoras van aún más lejos, abasteciendo de manera externa muchas de las tareas administrativas secundarias; recientemente, la importante empresa petrolera BP Amoco, cuyos negocios incluyen muchos elementos de servicio, anunció un contrato por cinco años de 750 millones de dólares para subrogar los elementos operativos de sus actividades de recursos humanos en todo el mundo; sin embargo, el trabajo relacionado con la estrategia y la contratación de la empresa continuará siendo realizado en casa.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.1*

## Liderazgo a través del personal en Southwest Airlines

¿Qué hace que Southwest sea una empresa exitosa? Este fragmento de uno de los informes anuales recientes de la empresa ofrece algunas respuestas. Observe que la empresa escribe con mayúscula la primera letra de las palabras que elige destacar:

Southwest Airlines considera que nuestro activo número uno es nuestro Personal; por tanto, dedicamos una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a contratar, capacitar y conservar a nuestros Empleados. En Southwest, no estamos interesados en contratar clones. Buscamos individuos con diversos antecedentes que apoyarán y mejorarán nuestra Cultura. Sin importar el trabajo, contratamos Personal con actitudes que sean excepcionalmente positivas. Nuestros Empleados disfrutan trabajar juntos como equipo y se complacen con los resultados del equipo en vez de destacar los logros individuales.

Los Empleados de Southwest no tienen miedo de "pintar fuera de la raya". Animamos a nuestros Empleados para que sean creativos y disfruten el trabajo. Como resultado, nuestros Empleados suelen salirse de lo establecido para estar seguros de que nuestros Clientes tengan un vuelo agradable y memorable. Aunque nuestros Empleados toman muy en serio a nuestros Clientes, ellos no se toman en serio a sí mismos. Son cálidos, comprensivos, compasivos y siempre deseosos de hacer algo más con el fin de proporcionar un Servicio Positivamente Excepcional a nuestros Clientes y a las comunidades que servimos.

¡Encontrar una persona que llene esos requisitos no es una tarea fácil! De hecho, aceptamos alrededor de 124 mil solicitudes de trabajo externo en 1995 y entrevistamos a 38 mil individuos para 5 473 puestos.

Una vez que Southwest contrata a alguien para que se una a nuestra Familia, nos concentramos en alimentar y desarrollar a dicho Empleado. Proporcionamos programas de capacitación excepcional, diseñados específicamente para ayudar a nuestros Empleados a destacar y tener éxito en un ambiente extremadamente competitivo y dinámico.

Si no conserváramos a nuestros Empleados increíblemente talentosos, nuestro trabajo de reclutamiento, contratación y capacitación sería en vano. ¿Cuál es nuestro secreto? Aunque ofrecemos paquetes de compensación competitivos, incluyendo, entre otras cosas, sueldos competitivos y repartos de utilidades generosos, la clave de nuestra Cultura y lo que conserva a los mejores Empleados de Estados Unidos es la satisfacción psicológica de orgullo, emoción, diversión y realización colectiva.

La filosofía de Southwest es que los Empleados con un sentido de propiedad en la Empresa se centrarán más en las metas a largo plazo que en las de corto plazo. Dar autoridad a todos y cada uno de los Empleados no sólo estimula el espíritu, sino evita el conformismo y que una jerarquía o burocracia disminuya la creatividad y la innovación. En otras palabras, el Espíritu y la Cultura de Southwest incrementan la satisfacción en el trabajo, lo que se traduce en el compromiso serio de miles y miles de Empleados.

En todos los sentidos, nuestros Empleados son los mejores. Y aunque nuestra competencia trate de imitar a Southwest, no puede duplicar el elemento más importante de nuestro éxito: el Espíritu de Southwest inherente en todos y cada uno de nuestros 20 mil Empleados.

**Fuente:** Southwest Airlines Co., 1995 *Annual Report* (Dallas, TX, 1996), 14.

Para que la gerencia de recursos humanos tenga éxito, "debe ser una función orientada hacia los negocios con una comprensión a fondo del panorama general de la empresa y debe verse como un socio consultor estratégico que proporciona soluciones innovadoras e influye en las decisiones y políticas clave", según argumenta la consultora Terri Kabachnick.[23] Entre las tareas que ella considera que la función de recursos humanos debe llevar a cabo, se encuentran:

- Instalar sistemas que midan las creencias y valores de un solicitante para compararlos con las creencias y valores de la empresa y así evitar las decisiones por instinto que con frecuencia dan como resultado una rotación frecuente.
- Estudiar las industrias similares e identificar qué se puede aprender de sus políticas de recursos humanos.
- Retar a las políticas de personal corporativas si ya no tienen sentido en el ambiente actual, demostrando cómo los cambios propuestos (por ejemplo, el trabajo compartido) afectarán el resultado final.
- Demostrar que la tarea de los recursos humanos consiste en desarrollar y conservar a los trabajadores productivos más que ser solamente un departamento de capacitación.

Decidir sobre el diseño nuevo de los programas de capacitación y educación es un factor esencial para las empresas de servicio de vanguardia. Es importante no suponer que todos los trabajadores requieren la misma capacitación. Después de evaluar primero lo que los individuos ya saben y realizan bien, los recursos humanos deben proporcionar las he-

rramientas que permitan a los empleados continuar y controlar su propio aprendizaje. Esta tarea incluye proporcionar oportunidades para que los gerentes aprendan habilidades de liderazgo, con base en el conocimiento de cómo los gerentes se desempeñan individualmente al dirigir a sus empleados actuales.

## Tres imperativos de la administración de servicios

El cambio de las perspectivas tradicionales de la empresa no alcanza de inmediato a los gerentes que se sienten cómodos con las perspectivas establecidas. Para ellos es fácil obsesionarse con sus propias tareas funcionales, olvidando que todas las áreas de la empresa deben trabajar juntas para crear una empresa orientada al cliente. Mientras una empresa de servicios esté organizada alrededor de líneas funcionales (y muchas lo están), el logro de la coordinación y la sinergia estratégica necesarias requiere que la alta dirección establezca principios claros para cada proceso:

- *El imperativo de marketing*. La empresa seleccionará tipos específicos de clientes a quienes tenga la capacidad de servir y después creará relaciones rentables con ellos por medio de la entrega de un amplio paquete de servicios cuidadosamente diseñado que los clientes deseen comprar. Los clientes reconocerán que este paquete posee una calidad constante, proporciona soluciones a sus necesidades y ofrece un valor superior a las opciones de la competencia.
- *El imperativo de las operaciones*. Para crear y entregar el paquete de servicios específico a los clientes seleccionados, la empresa elegirá las técnicas operativas que le permitan cumplir en forma constante las metas orientadas al cliente en cuanto a costos, horarios y calidad y además reducir sus costos a través de mejoramientos continuos de la productividad. Los procesos elegidos corresponderán con las habilidades que los empleados o contratistas poseen en ese momento o que puedan adquirir por medio de la capacitación. La empresa tendrá los recursos no sólo para apoyar estas operaciones con las instalaciones, la tecnología y el equipo necesarios, sino también para evitar los impactos negativos en los empleados y en la comunidad.
- *El imperativo de los recursos humanos*. La empresa reclutará, capacitará y motivará a los gerentes, supervisores y empleados para que trabajen bien juntos por un paquete de compensación realista que equilibre ambas metas de satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Los empleados desearán permanecer en la empresa y mejorar sus propias habilidades porque valorarán el ambiente de trabajo, apreciarán las oportunidades que éste les presenta y se sentirán orgullosos de los servicios que ayuden a crear y proporcionar.

Parte del reto de la administración de servicios es garantizar que cada uno de estos tres imperativos funcionales sean compatibles con los demás y que todos se reafirmen mutuamente. En el “Memo para la gerencia 2.1” se puede visualizar que, dentro de una misma industria existen diferentes puntos de vista de la administración de los negocios de servicio y a su vez las diferencias en cuanto a la orientación de su gestión.

*MEMO PARA LA GERENCIA 2.1*

### Hablan los expertos

En una mesa redonda organizada por la revista *Poder* con nueve prestigiosos banqueros y abogados de América Latina sobre el futuro de la banca en la región, dejaron algunos comentarios valiosos que vale la pena rescatar y que nos indican su orientación en materia de servicios:

**Leonel Narea, Coutts & Co.:** Una de las cosas que pensamos que hacemos bien es ayudar a los clientes a tomar decisiones. Tenemos la tendencia a subcontratar con terceras partes una gran cantidad de nuestro manejo de portafolio. No creemos que ningún gerente de inversiones sea muy bueno en el manejo de absolutamente todas las clases de activos.

**Steve Phillips III, Pioneer Investments:** La variedad de productos es clave. Uno no quiere perder un cliente porque no pudo suministrarle el producto que demandaba.

**Frances Sevilla-Sacasa, Citigroup:** Podemos brindar a nuestros clientes acceso a lo que es probablemente el conjunto de servicios y productos de gerencia más completo del mercado. Todo dentro de una relación de negocios muy personalizada, como una boutique, que es lo que es el banco privado requiere mantener con sus clientes.

**Eduardo Barco, Deutsche Bank:** Creemos en la coinversión y en todos los servicios, incluyendo la banca de inversión, la banca comercial y la banca privada; todo ello canalizado a través de un gerente que maneja la relación con el cliente.

**Fuente:** Revista *Poder*, "*Hablan los expertos*", con extractos de las preguntas: ¿Cuál es la propuesta para sus clientes en términos de valor? ¿Qué van a ofrecer que ellos no puedan lograr por sí mismos? Zoom Media Group, diciembre-enero de 2002.

## Administración de servicios y de la manufactura a través del servicio

Con el crecimiento de la economía de servicio y el aumento de la importancia de agregar servicios que incrementen el valor a los bienes manufacturados, la línea entre los servicios y la manufactura se vuelve en ocasiones algo borrosa. Como comentó hace casi treinta años Theodore Levitt, uno de los expertos en marketing más conocidos del mundo: “No hay cosas tales como industrias de servicios, sino que sólo existen industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. Todo el mundo se dedica al servicio”.[24] En años más recientes Roland Rust, editor del *Journal of Service Research*, sugirió que las empresas de manufactura recibieran este mensaje cuando afirmó que “la mayoría de las empresas que producen bienes ahora se ven a sí mismas sobre todo como servicios”.[25] Sin embargo, es importante aclarar la diferencia entre situaciones en las que un servicio por sí mismo constituye el resultado principal y aquéllas en las que los productores adoptan estrategias semejantes a los negocios de servicios para facilitar la oferta en el mercado de los bienes físicos manufacturados que producen.

En este libro, exponemos la diferencia entre la administración *de servicios*, en la que el servicio es el resultado principal, y la administración de la manufactura *a través del servicio*.

En el último caso, una empresa de manufactura o de recursos naturales basa su estrategia en una filosofía de servir bien a los clientes y tratar de añadir elementos de servicio suplementarios que agreguen valor al producto principal, siendo éste aun un producto físico (que se convierte en propiedad del cliente) y no un desempeño intangible.

## Creación de una empresa líder de servicio

Como cliente es posible encontrar una serie de desempeños en el servicio que varían de muy competente y muy satisfactorio a excesivamente malo. Algunas empresas ofrecerán siempre un buen servicio y también serán las primeras en innovar, mientras que otras son más bien imprevisibles y ofrecen un buen servicio una vez e indiferencia al día siguiente; además, podrían existir unas cuantas empresas que ofrezcan un mal servicio en forma constante y degraden a sus clientes. Esta parte del capítulo se orienta a la descripción y análisis del perfil que distingue a las empresas de servicio líderes de las demás.

### De perdedores a líderes: cuatro niveles de desempeño en el servicio

El liderazgo en el servicio no se basa en un desempeño sobresaliente en una sola dimensión. Más bien, refleja la excelencia en múltiples dimensiones. Con el fin de comprender esta escala de desempeño, debemos evaluar la empresa en cada uno de los tres procesos descritos previamente, es decir, el marketing, las operaciones y los recursos humanos. La tabla 2.3 modifica y amplía un esquema anterior orientado hacia la operación propuesta por Chase y Hayes.[26] Este esquema clasifica a la empresa de servicio en 12 dimensiones. En el proceso de marketing observamos su papel en la empresa, el atractivo competitivo, el perfil del cliente y la calidad del servicio.

En el proceso de operaciones, tomamos en cuenta la entrega del servicio (zona de contacto), las operaciones tras bambalinas, la productividad y la introducción de nueva tecnología. Por último, en el proceso de recursos humanos, examinamos el papel de la fuerza de trabajo y la gerencia de primera línea; es obvio que estas dimensiones y procesos se superponen. Además, existen variaciones en la importancia relativa de algunas dimensiones entre las industrias. Con todo, la meta es comprender mejor lo que se necesita cambiar en las empresas que no se desempeñan tan bien como deberían.

**Empresas de servicio perdedoras.** Estas empresas ocupan el último lugar desde la perspectiva del cliente y de la gerencia. Su desempeño en las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos es pésimo. Los clientes las frecuentan por razones distintas del desempeño; comúnmente porque no tienen otra opción, que es una de las razones por las que las empresas de servicio perdedoras siguen sobreviviendo. La entrega del servicio es vista como un mal necesario, la tecnología nueva se introduce sólo bajo condiciones de presión y la fuerza laboral indiferente es una limitación negativa. Observe cómo dichas empresas se comportan en los ciclos de fracaso y mediocridad que se presentan en el capítulo 14 (ver las figuras 14.1 y 14.2). Algunos ejemplos que ilustran a estas empresas son citados en “Perspectivas de servicio 2.2”.

PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.2

## Cuando lo último que se piensa es en el servicio

Hay muchas historias que por increíbles que parezcan suceden diariamente y pareciera que no hay forma de evitar maltratos o abusos de los proveedores del servicio. Pensemos cuántas veces nos timaron, despreciaron o atendieron mal pequeñas y grandes empresas, y por diferentes motivos tuvimos que soportar esos atropellos. En este recuadro se recopilaron algunos casos insólitos que pueden ser utilizados para análisis y discusión.

En abril del 2002, una señora del este español recibió una factura de 6 mil dólares por cargos telefónicos. La factura indicaba que se habían realizado 70 mil llamadas de un segundo de duración en un lapso de 52 horas. La señora indica que pueden ser intentos de conexión a Internet que no se lograron y no deberían cobrarse. Por su parte el proveedor del servicio indica que el importe a pagar es correcto y no cabe error alguno.

¿Ha perdido su equipaje en algún aeropuerto de Estados Unidos y nunca lo encontró? La solución es realizar otro viaje a un pueblo llamado Scottsboro, Alabama. Allí funciona un Centro de Equipajes Perdidos a donde llegan las llamadas maletas huérfanas. Según los cálculos de Bryan Owens el dueño del depósito cada semana llegan alrededor de 7 mil maletas, las cuales luego de 90 días sin algún tipo de reclamo se abren para rematar su contenido. Owens se niega a dar los nombres de las aerolíneas con las que trabaja.

Necesita hacer una transferencia de dinero y al realizar el envío le informan que éste tiene que hacerse en dólares más una comisión. El proveedor de servicio le cambia la moneda a un precio más alto, y el destinatario tendrá que pasar nuevamente por una conversión en el cual se le pagará mucho menos, llegando a perder en cada transacción una considerable cantidad de dinero.

Pasa por un centro comercial y le ofrecen un CD con un programa que le permitirá tener conexión gratuita a Internet. Luego de un cierto tiempo terminan el servicio de conexión gratuita y le informan que si quiere seguir con ese proveedor es necesario optar por un sistema de prepago, cambiándole todas las reglas de juego.

**Fuentes:** Elnorte.com, "Recibe ´por error´ cobro de 70 mil llamadas en 52 horas", 2002; Revista *Expansión*, "Triste fortuna. Orfanatorio de maletas" Grupo Medcom, México, 24 de mayo de 2000; "Engañan a migrantes en envío de dinero", Elnorte.com, 2002; "Cambian concepto de Internet libre", Elnorte.com 2002.

**Empresas de servicio insignificantes.** Aunque su desempeño aún deja mucho que desear, las empresas insignificantes han eliminado las peores características de las empresas perdedoras. Como muestra la tabla 2.3, están orientadas por el punto de vista tradicional de las operaciones y se basan, por lo general, en el ahorro de costos por medio del establecimiento de normas. Utilizan estrategias de marketing rudimentarias y el papel de los recursos humanos y de las operaciones se resume, respectivamente, por las filosofías "lo adecuado es suficientemente bueno" y "si no está roto, no es necesario arreglarlo". Los clientes no buscan

ni evitan tales empresas; a menudo existen varias de estas empresas que compiten con desgana en un mercado específico y casi es imposible distinguir unas de otras. Los descuentos de precios periódicos son los medios principales para atraer nuevos clientes.

**Profesionales de servicio.** Estas empresas son distintas de las empresas insignificantes y tienen una estrategia de posicionamiento clara. Los clientes de los segmentos meta visitan estas empresas debido a su sólida reputación de satisfacer las expectativas. El marketing es más complejo, pues utiliza comunicaciones dirigidas y el establecimiento de precios basados en el valor. La investigación se usa para medir la satisfacción del cliente y obtener ideas para el mejoramiento del servicio. Las operaciones y el marketing trabajan juntos para introducir nuevos sistemas de entrega y reconocer el equilibrio que debe existir entre la productividad y la calidad determinada por el cliente. Existen vínculos explícitos entre las actividades que se desempeñan en la zona de contacto con el cliente y tras bambalinas, y una propuesta hacia los recursos humanos mucho más activa y orientada hacia la inversión que la de las empresas de servicio insignificantes.

**Líderes en servicio.** Estas empresas son lo mejor de sus respectivas industrias. Aunque los profesionales de servicio son buenos, los líderes en servicio son excepcionales. Los nombres de sus empresas son sinónimo de excelencia en el servicio y una habilidad para deleitar a los clientes. Son reconocidas por su innovación en cada área de la administración, así como por sus comunicaciones internas y coordinación excelentes entre estos tres procesos, que son con frecuencia el resultado de una estructura de organización relativamente plana y el uso frecuente de equipos. Como resultado, la entrega del servicio es un proceso continuo organizado alrededor del cliente. Las tareas de marketing utilizan con mucha frecuencia las bases de datos interrelacionadas que ofrecen información minuciosa sobre los clientes, los cuales son abordados de manera individual. La evaluación de los conceptos, la observación y los contactos con los clientes líderes se usan para diseñar servicios nuevos y avanzados que respondan a las necesidades latentes.

Los especialistas en operaciones trabajan con los líderes en tecnología de todo el mundo para desarrollar nuevas aplicaciones que crean la ventaja de ser la primera empresa en implantarlas y que les permitan desempeñarse en niveles que los competidores no puedan igualar durante mucho tiempo. La alta gerencia considera la calidad de los empleados como una ventaja estratégica y trabaja con los recursos humanos para desarrollar y mantener una cultura orientada hacia el servicio y crear un ambiente de trabajo excepcional que simplifique la tarea de atraer y conservar al mejor personal. Los empleados mismos están comprometidos con los valores y metas de la empresa; con una autoridad delegada y la decisión rápida de aceptar el cambio, son una fuente continua de nuevas ideas. La tabla 2.4 presenta un resumen de las empresas líderes en servicio de América Latina y con proyección internacional. A pesar de que en el año 2001 no hubo mayor crecimiento económico, Brasil y México sobresalieron como los países con mayor número de empresas de servicio destacadas.

TABLA 2.3 *Cuatro niveles de desempeño en el servicio*

| Nivel | 1. Empresa perdedora | 2. Empresa insignificante |
|---|---|---|
| **Proceso de marketing** | | |
| Papel de marketing | Sólo desempeña un papel táctico; la publicidad y las promociones carecen de enfoque; no existe participación en las decisiones sobre el servicio o los precios | Emplea una mezcla de venta y comunicación masiva utilizando una estrategia de segmentación simple: hace un uso selectivo de los descuentos de precios y promociones; conduce y registra encuestas de satisfacción básicas |
| Atractivo para competir | Los clientes frecuentan la empresa por otras razones distintas al desempeño | Los clientes no buscan ni evitan la empresa |
| Perfil del cliente | No específico; un mercado masivo que debe ser atendido a un costo mínimo | Uno o más segmentos cuyas necesidades básicas son entendidas |
| Calidad del servicio | Muy variable; por lo general insatisfactoria. Sujeta a las prioridades de las operaciones | Satisface algunas expectativas del cliente; consistente en una o dos dimensiones clave |
| **Proceso de operaciones** | | |
| Papel de las operaciones | Reactiva, orientada hacia los costos | La principal función de la administración de líneas es: crear y entregar el servicio; se concentra en la estandarización de normas como elemento clave para la productividad, define la calidad desde una perspectiva interna |
| Entrega del servicio (zona de contacto con el cliente) | Un mal necesario. Las ubicaciones y los horarios no se adaptan a las preferencias de los clientes, quienes son rutinariamente ignorados | Se apegan a la tradición: "si no está roto, no lo arregles"; reglas estrictas para los clientes; cada etapa de la entrega funciona de manera independiente |
| Operaciones tras bambalinas | Separadas de la zona de contacto con el cliente; son una pieza más en el engranaje de la empresa | Contribuye con los pasos individuales de la entrega en la zona de contacto con el cliente; pero en forma independiente; desconocidas para los clientes |
| Productividad | Indefinida; los gerentes son castigados si no se apegan al presupuesto | Basada en la estandarización; es recompensada cuando los costos se mantienen por debajo del presupuesto |
| Introducción de nueva tecnología | Adopción tardía, bajo presión, cuando es necesaria para la supervivencia | Se efectúa cuando el ahorro en los costos la justifica |
| **Procesos de recursos humanos** | | |
| Papel de los recursos humanos | Contrata empleados con bajos sueldos que satisfacen los requisitos de habilidades mínimas para el trabajo | Recluta y capacita a los empleados que se desempeñan en forma competente |
| Fuerza laboral | Representan una limitación negativa: desempeño pobre, insensibilidad, deslealtad | Recurso adecuado, sigue los procedimientos pero sin inspiración; la rotación de empleados es frecuentemente alta |

TABLA 2.3 *Continuación*

| 3. Profesional | 4. Líder |
|---|---|
| **Proceso de marketing** | |
| Tiene una estrategia de posicionamiento clara sobre la competencia; emplea comunicaciones dirigidas con atractivos que la distinguen para aclarar las promesas y educar a los clientes; el precio se basa en el valor; monitorea la relación con los clientes y lleva a cabo programas de lealtad; utiliza diversas técnicas para medir la satisfacción del cliente y obtener ideas para el mejoramiento del servicio; trabaja con las operaciones para introducir nuevos sistemas de entrega | Líder innovador en segmentos seleccionados, reconocido por sus habilidades de mercadeo; marcas en el ámbito de servicios y procesos; lleva a cabo un análisis complejo de las bases de datos relacionadas para proporcionar información a la mercadotecnia uno a uno, y a la administración activa de cuentas; emplea técnicas de investigación de vanguardia; utiliza la prueba de conceptos, la observación y el uso de clientes líder como contribuciones al desarrollo de nuevos servicios; trabaja de cerca con los procesos de operaciones y los recursos humanos |
| Los clientes frecuentan la empresa debido a que cuenta con una sólida reputación para cumplir las expectativas del cliente | El nombre de la empresa es sinónimo de excelencia en el servicio; su habilidad para deleitar a los clientes aumenta las expectativas a niveles que los competidores no pueden igualar |
| Grupos de individuos cuyas diversas necesidades y valor para la empresa son entendidos con claridad | Los individuos se seleccionan y retienen con base en su valor futuro para la empresa, incluyendo su potencial para nuevas oportunidades de servicio y su habilidad para estimular la innovación |
| Satisface o supera en forma constante las expectativas del cliente en múltiples dimensiones | Aumenta las expectativas del cliente a nuevos niveles; mejora en forma continua |
| **Proceso de operaciones** | |
| Desempeña un papel estratégico en la estrategia competitiva; reconoce el equilibrio entre la productividad y la calidad determinada por el cliente: recurre al abastecimiento externo; monitorea las operaciones de la competencia en busca de ideas, amenazas | Reconocida por su innovación, enfoque y excelencia; una función que está el mismo nivel que marketing y recursos humanos; posee capacidad de investigación interna y contactos académicos; experimenta constantemente |
| Dirigida por la satisfacción del cliente, no por la tradición; se adapta a las necesidades del cliente, acepta nuevos enfoques; destaca la rapidez, la conveniencia y la comodidad | La entrega es un proceso continuo organizado alrededor del cliente; los empleados saben a quién sirven; se centra en el mejoramiento continuo |
| Los procesos están vinculados de manera explícita a las actividades de la zona de contacto con el cliente; considera que su papel es servir a los "clientes internos", quienes a su vez sirven a los clientes externos | Está estrechamente integrada a la entrega en la zona de contacto con el cliente, aun cuando se encuentren geográficamente distantes; comprende cómo su propio papel se relaciona con el proceso general de servir a los clientes externos; diálogo continuo |
| Se concentra en rediseñar los procesos internos; evita los mejoramientos de la productividad que degraden la experiencia de servicio de los clientes; perfecciona en forma continua los procesos para mejorar la eficiencia | Entiende el concepto de rendimiento sobre la calidad; busca en forma activa la participación del cliente en el mejoramiento de la productividad; evaluación continua de nuevos procesos y tecnologías |
| Adopta la nueva tecnología con rapidez cuando ésta promete mejorar el servicio para los clientes y proporciona una ventaja competitiva | Trabaja con los líderes en tecnología para desarrollar nuevas aplicaciones que creen la ventaja de ser la ventaja de ser la primera empresa en establecerlas; trata de desempeñarse en niveles que sus competidores no puedan igualar |
| **Procesos de recursos humanos** | |
| Invierte en el reclutamiento selectivo y la capacitación continua; se mantiene cerca de los empleados, promueve los ascensos; trata de mejorar la calidad de vida en el trabajo | Considera la calidad de los empleados como una ventaja estratégica; la empresa es reconocida como un lugar excepcional para trabajar; los recursos humanos ayudan a la alta dirección a alimentar la cultura |
| Motivada, trabajadora, se le permite cierta libertad en la selección de procedimientos, ofrece sugerencias | Innovadora y con autoridad; muy leal, comprometida con los valores y las metas de la empresa; crea procedimientos |

TABLA 2.4 *Empresas latinoamericanas de servicio competitivas globales*

| Empresas competitivas globales | | |
|---|---|---|
| **Aerolíneas** | **País** | **Ventas Millones USD $** |
| LanChile | Chile | 1,416.0 |
| **Comercio** | | |
| Grupo Sanborns | México | 1,814.5 |
| Grupo Paõ de Açucar | Brasil | 3,471.3 |
| Lojas Americanas | Brasil | 622.3 |
| Grupo Electra | México | 1,707.3 |
| Organización Soriana | México | 3,142.2 |
| Patagonia | Argentina | 593.0 |
| Falabella | Chile | 1,044.5 |
| **Farmacias** | | |
| Fragua Corporativo | México | 523.7 |
| FASA | Chile | 435.4 |
| **Medios** | | |
| Grupo Televisa | México | 2,150.9 |
| Televisión Azteca | México | 633.6 |
| **Telecomunicaciones** | | |
| Telmex | México | 12,137.7 |
| **Transportes** | | |
| Sudamericana de Vapores | Chile | 1,793.0 |
| Grupo TMM | México | 1,004.0 |

**Fuente:** Revista *América Economía*. Informe Especial, Ranking Competitivas Globales. Las mejores empresas de América Latina por sector. Abril de 2002.

Extracto de la nota de metodología de *América Economía*, las empresas incluidas en este ranking son las orientadas a competir en los mercados mundiales, ya sea por una alta participación de sus exportaciones sobre las ventas totales, su incorporación en mercados externos a través de filiales o subsidiarias y la capacidad de resistir la competencia en los mercados locales.

Todas las cifras están en dólares estadounidenses, al tipo de cambio nominal de cada país en la fecha de cierre.

## Ascenso en el nivel de desempeño

Las empresas pueden subir o bajar por la escalera del desempeño. Los empleados que antes eran excelentes se pueden volver conformistas e inactivos. Las empresas que se dedican a satisfacer a sus clientes actuales pueden dejar pasar los cambios importantes que ocurren en el mercado y descubrir que se han convertido en empresas del pasado que siguen sirviendo a un grupo cada vez más reducido de clientes leales pero conservadores, y que no son capaces de atraer clientes nuevos y exigentes con diferentes expectativas. Las empresas

cuyo éxito original se basó en el dominio de un proceso tecnológico específico se dan cuenta que, al defender su control sobre ese proceso, han animado a los competidores a encontrar alternativas de desempeño más altas. Además, las empresas cuya administración ha trabajado durante años para crear una fuerza laboral leal con una ética de servicio sólida descubren que dicha cultura puede ser destruida rápidamente como resultado de una fusión o adquisición que traiga nuevos líderes que destaquen las utilidades a corto plazo. La alta dirección se engaña a veces a sí misma al pensar que su empresa ha logrado un nivel superior de desempeño cuando, de hecho, los fundamentos de ese éxito en realidad se están desmoronando. El "Memo para la gerencia 2.2" ofrece una lista cuidadosa de afirmaciones engañosas que señalan que existe un peligro más adelante.

*MEMO PARA LA GERENCIA 2.2*

## ¿Sufre de inercia activa?

La inercia activa es insidiosa por naturaleza. Como surge del éxito, se disemina en forma inadvertida en las corporaciones. En ocasiones, de hecho, lo que los gerentes consideran como fortalezas de su empresa son en realidad signos de debilidad. Si muchos de los siguientes signos de debilidad le parecen ciertos para su empresa, tal vez desee analizar sus esquemas estratégicos, procesos, relaciones y valores.

*"Conocemos a nuestros competidores a la perfección".*
**"Nuestra máxima prioridad es mantener felices a nuestros clientes actuales".**
"No somos los mayores innovadores del mundo, pero dirigimos la empresa con firmeza".
*"Nuestros procesos están tan bien sintonizados que la empresa podría dirigirse prácticamente a sí misma".*
**"Centramos nuestra investigación y desarrollo en el perfeccionamiento y el desarrollo de los productos, no en productos innovadores".**
"Somos escépticos. Desde nuestro punto de vista, la ventaja líder es la ventaja del derroche".
*"No podemos permitir que todas las novedades del mercado nos distraigan".*
**"Tenemos un equipo de gerentes de alto nivel muy estable".**
"Poseemos una cultura corporativa bien afianzada".
*"Nunca renunciamos a nuestra capacidad principal".*
**"Nuestros procesos son de clase mundial y los seguimos al pie de la letra".**
"Si no está roto, no es necesario arreglarlo".
*"El nivel de lealtad de nuestros empleados es muy alto, pero cuando contratamos personas nuevas y talentosas, a menudo se frustran y se van".*
**"Hemos logrado una posición de liderazgo duradera en nuestra industria".**
"Consideramos a nuestros distribuidores actuales como nuestros socios estratégicos. No queremos alejarnos de ellos al utilizar otros canales".
*"Nuestros valores corporativos son sagrados; nunca los cambiaremos".*

**Fuente:** Donald N. Sull, "When Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review* 77 (julio y agosto de 1999): 42-56. 

## En busca del liderazgo en el servicio

Los líderes en servicio son aquellas empresas que sobresalen en sus respectivos mercados e industrias, aunque los líderes humanos deben llevarlas en la dirección correcta, establecer las prioridades estratégicas correctas y tener la seguridad de que las estrategias importantes se lleven a cabo en la empresa. Gran parte de la literatura sobre liderazgo se relaciona con los cambios y la transformación, por lo que es fácil ver el motivo por el cual las empresas con un pobre desempeño requieren una transformación importante de su cultura y de sus procedimientos operativos para ser más competitivas; sin embargo, en épocas de cambios rápidos, incluso las empresas con un alto desempeño necesitan cambiar en forma continua, transformándose en una costumbre evolutiva.

John Kotter, quizás el escritor sobre liderazgo más conocido, argumenta que en la mayoría de los procesos exitosos de dirección del cambio, las personas deben avanzar a través de ocho etapas complicadas y que exigen tiempo:

- Crear un sentido de urgencia para desarrollar la motivación por el cambio
- Reunir un equipo suficientemente fuerte para dirigir el proceso
- Crear una visión apropiada del rumbo que la empresa debe seguir
- Comunicar ampliamente dicha visión
- Dar autoridad a los empleados para actuar según la visión
- Producir suficientes resultados a corto plazo para crear credibilidad y contrarrestar las críticas
- Adquirir impulso y usarlo para derribar los problemas de cambio más difíciles
- Fomentar los nuevos comportamientos en la cultura de la empresa[27]

**Liderazgo vs. administración.** La fuerza principal que sostiene al cambio exitoso es el liderazgo, que se ocupa del desarrollo de la visión y estrategias, así como de dar autoridad al personal para superar los obstáculos y hacer que la visión se cumpla. La administración, por contraste, implica mantener en operación la situación actual por medio de la planificación, el cálculo del presupuesto, la organización, el reclutamiento, el control y la solución de problemas. Bennis y Nanus hicieron una distinción entre los líderes que destacan los recursos emocionales e incluso espirituales de una empres,a y los gerentes que subrayan sus recursos físicos, como la materia prima, la tecnología y el capital.[28] Según Kotter:

> El liderazgo funciona a través de las personas y la cultura. Es más suave y emocionante. La administración funciona a través de la jerarquía y los sistemas. Es más dura y fría... El propósito fundamental de la administración es mantener el sistema actual en funcionamiento. El propósito fundamental del liderazgo es producir un cambio útil, sobre todo el cambio no gradual. Es posible tener mucho o poco de ambos. Un liderazgo fuerte sin ninguna administración se arriesga al caos y hace que la empresa camine justo hacia el precipicio. Una administración fuerte sin ningún liderazgo tiende a atrapar a la empresa en una burocracia mortal.[29]

Sin embargo, el liderazgo es un aspecto básico y creciente del trabajo de la administración porque la tasa de cambio se ha incrementado. Como un reflejo tanto de la competencia como de los avances tecnológicos, se han introducido nuevos servicios o características del servicio a una mayor velocidad y tienden a tener ciclos de vida más cortos (si, de hecho, logran sobrevivir la fase de introducción.) Mientras tanto, el ambiente competitivo cambia constantemente como resultado del ingreso de las empresas internacionales en

nuevos mercados geográficos, las fusiones y adquisiciones y la salida de antiguos competidores de un mercado específico debido a la adquisición, la bancarrota o a una decisión de dirigir su atención hacia otras actividades de negocios. Además, el proceso mismo de la entrega del servicio se ha acelerado, pues los clientes exigen un servicio más acelerado y respuestas más rápidas cuando las cosas andan mal. Como resultado, afirma Kotter, los gerentes de alto nivel que son eficientes deben ahora dedicar el 80% de su tiempo al liderazgo, el doble del porcentaje requerido no hace mucho. Incluso los que se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía de la administración deben dedicar por lo menos el 20% de su tiempo al liderazgo.

**Establecimiento de la dirección vs. planeación.** Las personas confunden con frecuencia ambas actividades. La planeación, según Kotter, es un proceso de administración diseñado para producir resultados ordenados, no cambios. El establecimiento de una dirección, por contraste, es más inductivo que deductivo. Los líderes buscan patrones, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas y sugieran futuras tendencias. El establecimiento de la dirección crea visiones y estrategias que describen una empresa, la tecnología o la cultura corporativa en términos de lo que deben ser a largo plazo y articular una manera posible de lograr esta meta.

Muchas de las mejores visiones y estrategias no son brillantemente innovadoras; más bien, combinan algunos conocimientos básicos y los traducen en una estrategia competitiva realista que sirve a los intereses de los clientes, accionistas y empleados; sin embargo, algunas visiones caen en la categoría que Hamel y Prahalad describen como "forzadas", y que luchan por lograr nuevos niveles de desempeño y de ventaja competitiva que podrían, a primera vista, parecer más allá del alcance de la empresa.[30] El esfuerzo para lograr dichas metas audaces exige evaluar de nuevo las formas tradicionales de hacer negocios, tratar de impulsar los recursos existentes por medio de sociedades y estimular el dinamismo y la voluntad de gerentes y empleados para que se desempeñen en niveles más altos que lo que creían ser capaces.

La planeación sigue y complementa al establecimiento de la dirección, sirviendo como un cheque real y útil y un mapa de carreteras para la ejecución estratégica. Un buen plan proporciona un programa de acción para llevar a cabo la misión por medio del uso de los recursos existentes o de la identificación de nuevos recursos potenciales.

## Liderazgo interno y externo

Existen diferencias importantes entre dirigir una empresa exitosa que funciona bien o cambiar la dirección de una empresa exitosa hacia nuevas áreas de actividad y tratar de cambiar una empresa que funciona mal. En el contexto latinoamericano y español existen también líderes exitosos de empresas de servicio que han cultivado una cultura de alto desempeño y competitividad en el ámbito internacional. El Grupo Televisa, por ejemplo, liderado por Emilio Azcárraga Jean, tomó las riendas del negocio de su padre y abuelo continuando en un principio con lo que fue por muchos años la máxima de Televisa: "Es bueno ser grande". Después de analizar la compañía y su futuro, Azcárraga Jean se ha preocupado por profesionalizar la administración y proveerle un nuevo enfoque a este conglomerado de cadenas de televisión, radio, publicaciones, equipos deportivos y el estadio Azteca. Ahora está más preocupado por lograr alianzas estratégicas que generen valor y desinvertir en negocios poco o nada rentables, además de regresar a su negocio principal: el contenido.[31]

Otros líderes exitosos de empresas de América Latina y España están contribuyendo al desarrollo del liderazgo del negocio de servicio en la región como Amancio Ortega en

España (Zara), Gustavo Cisneros en Venezuela (Grupo Cisneros), Miguel Ángel Dávila (Cinemex) y Ricardo Martín Bringas (Soriana) en México, entre otros. En las "Perspectivas de servicio 2.3" se analiza al director de Inditex-Zara y se habla sobre la importancia para los directores generales de observar, escuchar e influir como modelos de conducta.

Los papeles de transformación han sido adoptados no sólo por los directores generales de empresas deficientes, sino también por muchos directores ejecutivos que han trabajado para activar las empresas lentas que estaban previamente cobijadas y limitadas por la propiedad pública, las regulaciones o la protección contra la competencia extranjera.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 2.3*

## Un líder de bajo perfil

Amancio Ortega, uno de los empresarios más importantes de España ha logrado consolidar a Inditex como un competidor internacional importante frente a marcas tan globales y reconocidas como GAP y Hennes Mauritz, entre otras, en el difícil mundo del vestido y la moda. Como presidente del Grupo Inditex, Ortega ha logrado formar un imperio de 8 mil millones de dólares que da empleo directo a 26724 personas, además de los empleos indirectos que genera al mandar a terceros la fabricación de las prendas. En el 2001, Inditex logró generar ganancias netas de 340 millones de euros de un volumen de negocios por aproximadamente 3250 millones de euros. De todo el grupo, la cadena que más ganancias genera y que cuenta con mayor presencia internacional es Zara (77% de ventas del grupo), sus otros establecimientos son: Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, y Oysho.

Procedente de León, España, Ortega inició su negocio con 5 mil pesetas en mano (25 dólares de esa época) confeccionando pijamas, camisones y ropa interior. Posteriormente, en 1975 abrió la primera tienda Zara logrando un exitoso modelo de negocio que va más allá de España.

A Amancio Ortega se le considera como un hombre de gustos sencillos, despistado, tímido, enemigo de la vida social, y en la vida empresarial como metódico, ambicioso, imperativo, inteligente y extremadamente competitivo. Uno de sus empleados comenta: "nos vemos forzados continuamente a hacer el paripé para dar la impresión de que no paramos, puesto que eso es lo que se espera de nosotros: rendimiento, rendimiento, y rendimiento". "El jefe fomenta los piques entre compañeros —afirma una diseñadora de Zara—, disfruta viendo cómo nos vigilamos e intentamos llevarnos el gato al agua antes que los vecinos de al lado. Siempre juega a caballo ganador porque no soporta perder. Es superior a sus fuerzas. Y que no se te ocurra anteponer tus intereses a los de la empresa porque ¡pobre de ti!; él ya se encarga de tomar nota de esos pequeños detalles...".

Como sucede con algunos emprendedores exitosos, se le puede considerar como un controlador obsesivo, y bajo su dirección constante, sus diseñadores desarrollan 10 mil modelos anuales sólo para Zara. Otro empleado explica: "Ortega no teme ensuciarse las manos", y es que siempre se le verá visitando varias de las dependencias de Inditex sin anunciarse.

En un negocio en el cual es fácil perder la perspectiva (y, peor aún, si de las 26,724 personas que emplea el 80% está en ventas, el 8.5% en centros de negociación, y el resto en diseño, distribución y los servicios centrales de Inditex), Ortega ha logrado mantenerse al tanto de lo que pasa en toda la firma, y participar en la mayor parte de las decisiones. En menos de 25 años, Ortega desarrolló un modelo de negocio que surte a 39 países y cerca de 1300 tiendas dos veces por semana con diseños de las últimas tendencias de moda, con un sistema de logística que trabaja como un reloj y es admirada por empresas de diferentes giros.

Aún sin planes de retiro, Ortega continua al frente del negocio con la misma dedicación con la que lo inició; por ejemplo, una diseñadora explicaba orgullosa al ver la pantalla de su computadora "El dio su visto bueno a éstos (diseños de ropa para niños) la semana pasada".

**Fuentes:** Richard Heller, "Inside Zara", *Forbes* (mayo de 2001); "Los 50 líderes con mayor prestigio", 5dias.com, 2002; Cecilia Monllor, "El misterioso dueño de Zara"; Revista *Poder* (mayo de 2001), Informe Anual Inditex 2001.

La historia de Amancio Ortega sobre su forma de dirigir observando todo el negocio sin perder los detalles es una ilustración valiosa sobre el poder de los modelos de conducta. Pero estos modelos de conducta no sólo se limitan a los directores generales, sino que todos los gerentes deben ser un modelo de conducta para sus compañeros y subordinados. Todos los supervisores deben ser modelos de conducta para los empleados cuyos trabajos supervisan y los empleados experimentados deben ser instructores y modelos de conducta para los nuevos empleados; sin embargo, debemos reconocer que el impacto de los modelos de conducta es con frecuencia lento y acumulativo. Las habilidades y los comportamientos que se enseñan en las sesiones de capacitación deben ejercitarse día a día fuera del trabajo, pues, de otra manera, gran parte del trabajo dedicado al reclutamiento cuidadoso se perderá y el liderazgo degenerará en "Hazlo como lo digo, no como lo hago".

## Creación de valor en un contexto de valores

Los gerentes de una empresa líder deben interesarse en proporcionar valor a los clientes y tratarlos en forma justa en las decisiones que involucran a todos los elementos del enfoque integral de administración de servicios. En el contexto de los servicios, el valor se define como la importancia que obtiene una acción específica con relación a las necesidades de un individuo (o empresa) en un momento específico, menos los costos que participan en la obtención de tales beneficios.

Las empresas crean valor al ofrecer los tipos de servicios que los clientes necesitan, al presentar con exactitud sus capacidades y entregarlos de modo agradable y conveniente a un precio aceptable. A cambio, las empresas reciben valor de sus clientes, ante todo en la forma del dinero que el cliente pagó para adquirir y usar los servicios en cuestión. Dichas transferencias de valor ilustran uno de los conceptos fundamentales de la empresa de servicio, el del intercambio, el cual tiene lugar cuando una parte obtiene valor de la otra a cambio de algo de valor. Estos intercambios no se limitan a la compra y venta, pues un intercambio de valor también ocurre cuando los empleados van a trabajar a una empresa. El patrón obtiene el beneficio del esmero del trabajador y, a cambio, el empleado recibe sueldos, beneficios y quizá experiencias valiosas como la capacitación, la experiencia laboral y el trabajo con colegas amistosos.

De ahí que las empresas necesiten establecer una serie de valores que puedan defender moral y legalmente para guiar sus acciones y definir las relaciones tanto con los empleados como con los clientes. Una forma útil de ver los valores es considerarlos como creencias fundamentales sobre la manera de vivir la vida: cuál debe ser el trato hacia las personas (y

el comportamiento de éstas) y cómo se debe dirigir una empresa. En el mayor grado posible, los gerentes deben usar los valores de su empresa como un punto de referencia para reclutar y motivar a los empleados; además deben aclarar también los valores y las expectativas de la empresa al negociar con posibles clientes, así como tratar de atraer y retener a los clientes que comparten y aprecian los mismos valores.

Las empresas y las escuelas de negocios dedican mayor atención hoy en día al análisis de lo que constituye el comportamiento ético. No obstante, no hay nada nuevo en el concepto de la conducta ética de los asuntos de negocios o en el reconocimiento del mérito de los buenos valores. Hace más de treinta años, Siegmund Warburg, de la empresa de S. G. Warburg en banca de inversión (ahora SBC Warburg), recalcó que la reputación de una empresa por su "integridad, generosidad y servicio cuidadoso es su activo más importante, aún más que cualquier artículo financiero. Sin embargo, la reputación de una empresa es como un organismo vivo muy delicado que se puede dañar fácilmente y que debe ser cuidado sin cesar, lo que es en principio, un asunto de normas y comportamiento humanos".[32]

Lo que es nuevo hoy es el mayor escrutinio que recibe la ética de negocios de una empresa y la presencia de una legislación más severa diseñada para proteger del trato abusivo tanto a los clientes como a los empleados. En este libro, plantearemos de forma periódica aspectos éticos conforme a la relación que tengan con diversos aspectos de la gerencia de servicios, por lo que no será sorprendente encontrar de vez en cuando preguntas sobre la práctica ética, así como ejemplos importantes. Revisaremos además la responsabilidad que tienen los clientes de comportarse en forma correcta con los proveedores del servicio y otros clientes. En particular, en el capítulo 4 analizaremos la manera en que los gerentes deben relacionarse con los clientes cuyo comportamiento sea poco ético o abusivo.

## Conclusión

Ninguna organización sin líderes humanos que desarrollen una visión y ayuden a ponerla en marcha, puede esperar lograr y mantener el liderazgo en una industria. El liderazgo en el servicio abarca un desempeño elevado a través de diversas dimensiones que caen en el ámbito de los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos; no obstante, puesto que estas funciones muchas veces se superponen y dependen entre sí, es difícil llevar a cabo un buen desempeño sin la colaboración interna.

En cualquier empresa de servicio, el marketing tiene que coexistir con las operaciones (el proceso dominante por tradición), cuyas inquietudes se centran en los costos y la eficiencia más que en el cliente. El marketing también debe coexistir con la administración de recursos humanos, la cual recluta y capacita al personal de servicio, incluyendo a los que tienen contacto directo con los clientes. Un reto continuo es equilibrar las inquietudes de cada proceso, no sólo en la oficina general, sino también en el campo.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo están relacionadas las dimensiones y fuentes para generación de estrategias de una empresa de servicios de la tabla 2.1 con los elementos básicos presentados en la figura 2.1?
2. Identifique la naturaleza de las tareas asignadas tradicionalmente a los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos. Identifique cuál de las tareas de un proceso produce un impacto en uno o en los otros dos.

3. ¿Cuáles cree que sean las causas de la tensión que existe entre los procesos de marketing, operaciones y recursos humanos? ¿Cómo varían de un servicio a otro?
4. ¿Cuáles son los cuatro niveles de desempeño en el servicio en las empresas? ¿Cuáles son las dimensiones clave que se usan para medir qué tanto ha progresado una empresa para alcanzar el nivel de líder en servicio?
5. ¿Cómo se relacionan el liderazgo interno y externo de una empresa?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Para una empresa de servicio de su localidad, responda y analice las preguntas guía de los elementos básicos de la visión estratégica de servicios (figura 2.1).
2. Elija una empresa de servicios con la que esté familiarizado y muestre la forma en que se aplica cada uno de los ocho elementos del enfoque integral de administración de servicios.
3. Compare los papeles del marketing, las operaciones y los recursos humanos en 1) una línea aérea; 2) un hotel; 3) casa de bolsa, y 4) una empresa de seguros.
4. Seleccione una empresa que usted conozca bien y obtenga información adicional por medio de la revisión de literatura, sitios de Internet, publicaciones de la empresa, etc. Evalúela en tantas dimensiones de desempeño en el servicio como le sea posible, identificando dónde cree que encaje en la escala de desempeño en el servicio que presenta la tabla 2.3.
5. Investigue una empresa de servicio (podría ser una empresa, una institución no lucrativa o una oficina gubernamental) que haya mejorado o declinado en forma importante en los últimos años. Identifique y evalúe los motivos, relacionándolos con las características de liderazgo dentro de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Javier Reynoso, "Progress and prospects of services management in Latin America", *International Journal of Service Industry Management 10*, número 5 (1999): 401-408.
2. América Economía, *Ranking 500 Las mayores empresas de América Latina* (12-25 julio de 2002), 51.
3. Basado en Smart money goes multilingual, BBC News Online, junio de 2001; página web de PRODEM (Fondo Financiero Privado S.A) www.prodemffp.com, diciembre de 2002.
4. Marcos Cobra, "Marketing de servicios: una visión de negocios", *Marketing de servicios*, capítulo 2, 27 (McGraw-Hill Interamericana, 2000).
5. Christian Grönroos, "La estrategia de Servicios y los principios de su gestión", *Marketing y Gestión de Servicios*, capítulo 5, 112. (Ediciones Díaz de Santos, Madrid-España, 1994).
6. James L. Heskett, "Rethinking Strategy for Service Marketing", *Service Management Effectiveness*, capítulo 2, 17-40 (Jossey-Bass Publishers, 1990).
7. E. Jerome McCarthy creó la clasificación de las 4 "p" de las variables de decisión en marketing, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1960).
8. Nuestro modelo denominado enfoque integral de administración de servicios da lugar a un esquema con siete elementos (las 4 P originales más participantes, evidencia física y proceso) propuesto por Bernard H. Booms y Mary J. Bitner, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", en *Marketing of Services*, ed. J.H. Donelly y W.R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), 47-51.
9. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993), 82.

10. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* 72 (marzo y abril de 1994): 164-174; Roger Hallowell y Leonard A. Schlesinger, "The Service Profit Chain: Intellectual Roots, Current Realities, and Future Prospects", en *Handbook of Services Marketing and Management*, editor T. Schwartz y D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 203-222.
11. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997), 236-251.
12. *Ibid* 5.
13. Javier Reynoso, "Progress and prospects of services management in Latin America", *International Journal of Service Industry Management 10*, número 5 (1999): 401-408.
14. David E. Bowen y William E. Youngdahl, "Lean' Service: In Defense of a Production-Line Approach", *International Journal of Service Industry Management* 9, número 3 (1998): 207-225.
15. M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills y R. E. Walton, *Human Resource Management: A General Manager's Perspective* (Nueva York: The Free Press, 1985).
16. *Ibid*.
17. David E. Bowen y Edward T. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review* 32 (primavera de 1992): 31-39.
18. Ver, por ejemplo, Jeffrey Pfeffer, *Ventaja Competitiva a través de la Gente* (México, CECSA 1997)
19. Ver, por ejemplo, Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) y Leonard L. Berry, *¡Un buen servicio ya no basta!: cuatro principios del servicio excepcional al cliente* (Bogotá: Editorial Norma, 1996), capítulos 8-10.
20. Comentario de James L. Heskett, durante la conferencia "Beyond the Service Profit Chain Challenges for Latin America", Tec de Monterrey, 11 de septiembre de 2001.
21. Con base en el Informe Anual del Grupo Pão de Acuçar, 2001.
22. Robert Levering y Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 10 de enero de 2000, 82-110; Judy Hoffer Gittell, "Investing in Relationships", *Harvard Business Review*, junio de 2001, 28-30.
23. Terri Kabachnick, "The Strategic Role of Human Resources", *Arthur Andersen Retailing Issues Letter* 11, número 1 (enero de 1999): 3.
24. Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth* (Nueva York, McGraw-Hill, 1974), 5.
25. Roland Rust, "What is the Domain of Service Research? (editorial), *Journal of Service Research* 1 (noviembre de 1998): 107.
26. Richard B. Chase y Robert H. Hayes, "Beefing Up Operations in Service Firms", *Sloan Management Review* 31 (otoño de 1991): 15-26.
27. John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), 10-11.
28. Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Nueva York: Harper and Row, 1985), 92.
29. Kotter, *What Leaders Really Do*, 10-11.
30. Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del Mañana* (México: Editorial Ariel, 1996).
31. Alejandro Ángeles, "La Nueva Televisa", revista *Poder*, (marzo de 2002): 24-28.
32. Siegmund Warburg, citado como una presentación por Derek Higgs, Londres, septiembre de 1997.

# La evolución de la administración de servicios en países en desarrollo: reflexiones sobre América Latina

Javier Reynoso[1]

*Las diferencias estructurales, sociales y políticas han provocado que la evolución de la administración de servicios resulte un proceso complejo en regiones como América Latina. Los programas de desregulación y de privatización están estimulando la actividad competitiva y la innovación. Sin embargo, todavía existen diferencias abismales entre las necesidades y el comportamiento de los clientes de clase media y la enorme cantidad de personas que viven en la pobreza.*

---

## Introducción

En las últimas tres décadas, las aportaciones más importantes en el campo de la administración de los servicios se han desarrollado en Europa y en Estados Unidos. Sin embargo, el sector servicios ha ido adquiriendo cada vez más importancia para el crecimiento económico de América Latina. Por ejemplo, en México, este sector representó el 67% del PIB en el 2000 (World Bank, 1998) y el nivel de empleo en este sector superó el 50% (INEGI, 1998). Muchos otros países de América Latina están registrando tendencias similares. Es más, la abolición de las fronteras comerciales entre nuestros países, debida al TLCAN, al MERCOSUR y a la Comunidad Andina, ha acentuado más la importancia que el sector servicios tiene para nuestro continente.

## El sector servicios en América Latina

### *Etapas del desarrollo económico*

Cuando hablamos del papel de los servicios en una economía, podemos identificar varias etapas de desarrollo económico. Basados en el trabajo del sociólogo Daniel Bell, Fitzsimmons y Fitzsimmons (1994) hablan de tres etapas básicas en la sociedad: la preindustrial, la industrial y las postindustrial. Descrita como una etapa basada en la naturaleza, la sociedad preindustrial es, básicamente, cuestión de subsistencia. En esta etapa, la población trabajadora se dedica principalmente a la explotación de los recursos naturales a través de actividades como la agricultura, la minería y la pesca. Por otro lado, una sociedad industrial define el nivel de vida en razón de la cantidad de bienes manufacturados; una sociedad postindustrial se refiere a la calidad de vida medida con base en los servicios, por ejemplo, la salud, la educación y la recreación. En este marco, el elemento fundamental de la sociedad industrial que se transforma en una postindustrial es el desarrollo natural de los servicios.

Cabe decir que la mayor parte de los países industrializados presentan una sociedad más homogénea, donde la salud y la educación son requisitos estándar para ingresar en una sociedad postindustrial. Por otra parte, los países en desarrollo de América Latina presentan una situación más compleja. En la mayor parte de los países coexisten las tres distintas etapas del desarrollo económico. El movimiento de la sociedad rural a la urbana ilustra, sin lugar a dudas, esta situación (World Bank, 1995a). Por ejemplo, en México existen regiones donde la economía está basada en la agricultura, la minería y la pesca. Hay otras zonas del país basadas en las actividades industriales y, de hecho, algunas de estas zonas ahora están pasando a las actividades postindustriales. El caso de la ciudad de Monterrey, en México, es un magnífico ejemplo de esta transformación. En su reciente artículo "Monterrey: ¿Adiós a las chimeneas?", Moncada (2001), plantea:

> "La capital neoleonesa ha sido vanguardia industrial en México. Ahora los regiomontanos también apuestan por los servicios".

La ciudad de Monterrey es conocida internacionalmente por ser el lugar donde nacieron algunas de las industrias de manufactura más importantes de México. Compañías fabricantes de vidrio, acero, cemento, cerveza, productos químicos, etc., dieron a Monterrey su fama internacional de ciudad industrial. Hoy en día, estas industrias siguen siendo importantes, pero también han aparecido compañías de servicios. Una serie de industrias de servicios, entre ellas las de seguros, servicios financieros, supermercados, banca y telefonía, también se están convirtiendo en símbolo del poderío económico de esta ciudad. Esto es asociado por Xanic (2000) en relación con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), argumentando:

> "Monterrey aspira reconvertir su antiguo pasado industrial para inaugurar una etapa de tecnología y servicios, alentado por el TLC".

En Centroamérica, Panamá es un caso fascinante. Con menos de tres millones de habitantes este país ilustra la compleja coexistencia de las tres sociedades como testigos de la creciente importancia de los servicios. Por un lado, la gran riqueza natural de sus bellísimos bosques húmedos dan hogar a una gran diversidad de especies animales y vegetales que son patrimonio ecológico de la humanidad, generando cada vez más interés no solo de científicos sino también de turistas ecológicos. Además, la impresionante actividad del Canal, ligada al famoso Puerto de Colón en el lado Atlántico, segundo puerto de exportación y reexportación en el mundo. Todo esto, combinado con un complejo sistema financiero situado en el corazón de Ciudad de Panamá, que integra más de cien bancos de diversos países del mundo, hacen de este país un caso de estudio del sector servicios en el continente americano.

Chile es otro caso interesante. Ejecutivos chilenos, en entrevistas con este autor, comentaron que el país presenta un caso peculiar, que ha pasado de una sociedad preindustrial a una postindustrial. El país, con una geografía única que concentra un elevado porcentaje de su población en la capital Santiago y en las zonas de alrededor, antes basaba su crecimiento económico en el sector primario, pero ahora se está dirigiendo, velozmente, hacia el desarrollo de actividades económicas nuevas, entre ellas las telecomunicaciones, los servicios financieros y otros servicios más.

Bolivia ofrece un ejemplo contrastante. Siendo un país menos desarrollado, después de varios años de conflictos políticos y con un porcentaje elevado de población indígena, afronta ahora el inicio de una nueva economía. La coexistencia de las tres sociedades antes mencionadas nos queda clara cuando advertimos la importancia que tiene la agricultura para la subsistencia de su población rural, combinada con la incipiente base industrial y la llegada de capital extranjero que, actualmente, es invertido en forma creciente en el sector servicios. Algunos ejemplos de este esfuerzo por participar de forma más activa en la economía de los servicios son las aerolíneas, los ferrocarriles, los teléfonos, la banca, la comida rápida, entre otros.

Los cuatro casos que se ilustran aquí son, de hecho, representativos de lo que está ocurriendo en el sector servicios en América Latina, ya que encontramos situaciones similares en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia y otros países de la región. Los ejemplos de México, Panamá, Chile y Bolivia nos permiten entender por qué la administración de servicios en los países en vías de desarrollo no necesariamente evolucionará de la misma manera que lo hizo en los países desarrollados. Las diferencias estructurales, sociales y políticas hacen que la evolución de la administración de los servicios resulte un proceso complejo en regiones como América Latina.

## Importancia de la economía de servicios en América Latina

A continuación, sin la intención de contribuir a una polémica en el ámbito económico, se presentan algunos datos. Éstos deben ser evaluados con la debida cautela, pues siempre existen ciertos problemas estadísticos al hacer comparaciones internacionales. Según el Banco Mundial, podemos agrupar los países por su nivel de ingresos, en las categorías de bajo, bajo-medio/medio, medio-alto y alto. Como vemos en la tabla 1, la contribución del sector servicios al PIB, al parecer, guarda relación con el nivel de ingresos de estos países. Si bien

la contribución promedio de los países incluidos en el segmento del nivel bajo permaneció estable en un 44% durante el periodo de 1997-2000, la contribución de las actividades de los servicios al PIB de los países que representan el grupo del ingreso alto aumentó del 66% al 69% en el mismo periodo.

En este sentido, la contribución promedio del sector servicios de los países de América Latina y el Caribe al PIB se ha incrementado del 50.7% en 1980 al 61% en 2001 (World Bank, 1998). Más de la mitad de la economía de estos países ya está basada en actividades de servicios. La tabla 2 contiene datos de países de esta región.

Llama la atención que, aun cuando América Latina y el Caribe no están consideradas zonas afluentes, ya desde 1980 la mayoría de estos países (por no decir todos) estaban produciendo alrededor del 50% de su PIB por medio de actividades de servi-

TABLA 1 *Contribución del sector servicios al PIB por nivel de ingreso*

| | Servicios como porcentaje del PIB | |
|---|---|---|
| Nivel de ingreso por país (Dólares EUA) | 1997 | 2000 |
| Ingreso alto ($9,206 o más) | 66 | 69 |
| Ingreso medio alto ($2,976-$9,205) | 60 | 62 |
| Ingreso medio bajo ($745-$2,975) | 46 | 53 |
| Ingreso bajo ($745 o menos) | 43 | 44 |

Elaboración propia con datos de World Bank / World Development Indicators database

TABLA 2 *Contribución del sector servicios al PIB en América Latina y el Caribe*

| | Servicios como porcentaje del PIB | |
|---|---|---|
| País | 1980 | 2000 |
| Argentina | 52 | 68 |
| Bolivia | 47 | 63 |
| Brasil | 45 | 64 |
| Chile | 55 | 56 |
| Colombia | 49 | 56 |
| Costa Rica | 55 | 59 |
| Ecuador | 50 | 50 |
| El Salvador | 40 | 60 |
| Honduras | 52 | 51 |
| Jamaica | 54 | 62 |
| México | 59 | 67 |
| Nicaragua | 45 | 45 |
| Panamá | 69 | 76 |
| Paraguay | 44 | 52 |
| Perú | 48 | 65 |
| República Domicana | 52 | 55 |
| Trinidad y Tobago | 38 | 55 |
| Uruguay | 53 | 67 |
| Venezuela | 49 | 59 |

Elaboración propia con base en los datos de World Bank, World Development Indicators (Washington D.C.: 1998), y World Bank national accounts data, OECD National Accounts data files.
http://devdata.worldbank.org/data-query/,2002.

cios. Esta situación ilustra la creciente importancia de la economía de servicios en América Latina. Por ejemplo, en México, la contribución de los servicios al PIB ha pasado del 52.7% en 1895 (INEGI, 1998) al orden del 67% en 2000 (World Bank, 2002). De Mateo (1991) ilustra este punto:

> "La economía mexicana es una economía de servicios. Esta característica no es nueva, pues lleva siendo así durante casi un siglo. Desde 1895 la contribución de los servicios representaba más de la mitad de la producción del país. Desde entonces, esta contribución ha aumentado unos diez puntos".

Otro indicador de la economía de servicios que se presenta aquí es la población económicamente activa. De nueva cuenta, en la tabla 3 se puede ver que, en la mayor parte de los países de América Latina y el Caribe, más de la mitad de la población trabajadora registrada participa en actividades de servicios. En un rango de entre el 25.6% y el 79.1%, el promedio de la población económicamente activa (PEA) en los servicios es del 55.5%. Cabe señalar las excepciones de países como Haití, Guatemala y Cuba. Este último país es un caso peculiar, ya que se puede notar una distribución bastante equilibrada de la fuerza de trabajo.

El empleo informal (o "subterráneo") es un punto crítico. Los países en vías de desarrollo tienen el problema, o la oportunidad, de contar con una economía informal cada vez más importante, la cual, en su mayor parte, proviene del sector servicios. Una cantidad importante de personas trabaja en empleos no documentados.

## El ingreso a la revolución de los servicios

A pesar de la evidencia que se acaba de presentar referente a la creciente importancia de la economía de servicios en América Latina, en la mayor parte de los países este sector no ha ingresado enteramente en la llamada revolución de los servicios, con la ex-

TABLA 3 *Distribución de la Población Económicamente Activa (PEA) en América Latina y el Caribe*

| País | Agricultura | Industria | Servicios |
|---|---|---|---|
| Argentina | 12.1 | 31.5 | 56.5 |
| Bahamas | 5.7 | 16.5 | 77.9 |
| Barbados | 10.1 | 10.9 | 79.1 |
| Bolivia | 1.2 | 24.8 | 74.0 |
| Brasil | 22.2 | 23.4 | 52.4 |
| Chile | 19.1 | 26.3 | 54.6 |
| Costa Rica | 25.0 | 26.9 | 48.0 |
| Cuba | 32.2 | 40.0 | 27.9 |
| Ecuador | 31.2 | 18.1 | 50.8 |
| El Salvador | 10.7 | 29.2 | 60.2 |
| Guatemala | 49.9 | 18.3 | 31.8 |
| Haití | 65.7 | 8.8 | 25.6 |
| Honduras | 36.9 | 20.9 | 42.3 |
| México | 22.6 | 27.8 | 49.6 |
| Panamá | 27.0 | 16.0 | 57.1 |
| Puerto Rico | 3.6 | 26.3 | 70.2 |
| República Dominicana | 23.6 | 18.1 | 56.3 |
| Surinam | 9.3 | 21.8 | 69.0 |
| Trinidad y Tobago | 10.4 | 32.5 | 57.1 |
| Uruguay | 14.6 | 25.8 | 59.6 |
| Venezuela | 11.4 | 27.7 | 61.0 |

Elaboración propia con base en la adaptación de los datos del Banco Mundial, *El Mundo del Trabajo en una Economía Integrada*, 1995b.

cepción de algunas actividades específicas. Así, es lógico pensar que el desarrollo industrial de los países ha ejercido una influencia importante en la situación. En la mayoría de los casos, no se ha tomado debida nota de la importancia de la economía de servicios o apenas se está empezando a advertir. En muchos casos, la forma de administrar los negocios de servicios no está reflejando una debida conciencia de la economía del continente. Durante muchos años, la industrialización fue la llave del desarrollo. Sin embargo, durante este proceso, no se tomó en cuenta la importancia del sector servicios. En este sentido, De Mateo (1991) dice:

> "México todavía no ha entrado plenamente a la revolución de los servicios. En gran medida, la razón que explica esto es que, mientras el sector industrial ha cambiado su modelo por uno más adecuado para participar en la economía internacional, muchos de los reglamentos vigentes para las industrias de servicios provienen de la época en la que el crecimiento del país estaba concentrado en la actividad industrial, por medio de la sustitución de importaciones. Los servicios estaban orientados a apoyar ese modelo y, por lo tanto, la calidad o el precio no eran factores importantes".

La abolición de las fronteras comerciales entre nuestros países, debido al TLCAN, al Mercosur y la Comunidad Andina, ha empezado a cambiar esta situación en años recientes. La competencia abierta en el sector servicios está cambiando enormemente el panorama. Incluso ha acentuado más la importancia estratégica del sector servicios en nuestro continente. Por ejemplo, actualmente la economía mexicana compite en las batallas de la telefonía, las telecomunicaciones, el software, las aerolíneas, la banca, los fondos de ahorro, los supermercados y el comercio, el entretenimiento, el turismo, el transporte industrial y muchos sectores más.

El caso de muchos otros países es parecido. Los programas de privatización de Argentina, Venezuela, Brasil, Perú y Bolivia, por ejemplo, están obligando a los gobiernos y a las organizaciones a ingresar a la nueva era de la competencia en el terreno de los servicios. Esta situación, que está captando muchas inversiones extranjeras en distintos sectores, está provocando que las compañías de servicios, tradicionalmente protegidas, experimenten estos cambios y se adapten a ellos para poder sobrevivir. Como se ve en la tabla 4, los programas de privatización en los países de América Latina produjeron más de 63 mil millones de dólares, por concepto de unas 700 transacciones, en el periodo de 1990-1995. México, Argentina y Brasil produjeron alrededor del 50% de estas transacciones, que representaron el 82% del ingreso generado. En términos de los sectores involucrados, cabe señalar que la privatización de los servicios representó el 44% del total de transacciones y produjo el 68% del ingreso generado en el periodo de 1990-1995.

Como parte del proceso de privatización, la tecnología de información ha sido señalada como un factor crítico para la internacionalización de los servicios en los países en vías de desarrollo. Primo (1996) comenta:

> "Las rutas más dinámicas del comercio del siglo XXI estarán dominadas por las transacciones de intangibles y no de bienes. Las industrias de servicios serán responsables de los "caminos" de la "infraestructura" global y serán las principales proveedoras del contenido que será objeto de comercio por vía de medios electrónicos. La adopción de un régimen de comercio libre y de inversión es esencial para que los países maximicen los beneficios que se derivan de la internacionalización de los servicios y para avanzar hacia la era de la información. Lo anterior es especialmente cierto en los países en vías de desarrollo".

Estas tendencias macroeconómicas y tecnológicas están llevando, inevitablemente, a cambios veloces sin precedente. Están transformando las sociedades latinoamericanas, convirtiéndolas en sociedades de servicios, y están redefiniendo la forma en que las organizaciones de servicios están compitiendo para ser rentables a largo plazo. Esta situación sugeriría que América Latina está avanzando suavemente hacia una nueva etapa de desarrollo económico, al igual que han hecho los países del llamado mundo occidental. No obstante, es importante señalar la existencia de ciertas características de los países en vías de desarrollo, como la distribución del ingreso y la pobreza, para poder entender mejor ese avance. Factores como los mencionados hacen que la revolución de los servicios sea un fenómeno complejo y peculiar en América Latina, y es imposible pasarlos por alto. La tabla 5 muestra

Tabla 4 *Privatización en América Latina 1990-1995*

| País | Infraestructura | Servicios financieros | Sector primario | Industria | Otros servicios | Total | Núm. de transacciones |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Millones de dólares | | | | |
| Argentina | 12,498 | 263 | 4,976 | 618 | 91 | 18,446 | 123 |
| Barbados | 24 | 0 | 0 | 10 | 17 | 51 | 6 |
| Belice | 59 | 0 | 0 | 0 | 0 | 59 | 4 |
| Bolivia | 615 | 0 | 11 | 10 | 1 | 637 | 28 |
| Brasil | 583 | 0 | 1,862 | 6,600 | 91 | 9,136 | 45 |
| Chile | 512 | 0 | 672 | 11 | 64 | 1,259 | 14 |
| Colombia | 0 | 645 | 6 | 56 | 27 | 734 | 16 |
| Costa Rica | 0 | 0 | 0 | 42 | 3 | 45 | 4 |
| Ecuador | 0 | 1 | 0 | 95 | 0 | 96 | 9 |
| Honduras | 12 | 0 | 25 | 33 | 4 | 74 | 32 |
| Jamaica | 111 | 23 | 88 | 51 | 43 | 316 | 26 |
| México | 8,052 | 12,989 | 1,491 | 1,517 | 222 | 24,271 | 174 |
| Nicaragua | 0 | 0 | 83 | 24 | 19 | 126 | 75 |
| Panamá | 18 | 0 | 19 | 61 | 3 | 100 | 9 |
| Paraguay | 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 | 1 |
| Perú | 2,437 | 583 | 989 | 282 | 64 | 4,356 | 72 |
| Trinidad y Tobago | 138 | 0 | 8 | 302 | 1 | 448 | 17 |
| Uruguay | 2 | 15 | 0 | 0 | 0 | 17 | 7 |
| Venezuela | 2,128 | 163 | 53 | 147 | 18 | 2,510 | 29 |
| América Latina | 27,211 | 14,682 | 10,283 | 9,858 | 669 | 62,703 | |
| Porcentaje | 43 | 23 | 16 | 16 | 1 | 100 | |
| Núm. de transacciones | 167 | 53 | 210 | 180 | 81 | | 691 |
| Porcentaje | 24 | 8 | 30 | 26 | 12 | | 100 |

La infraestructura incluye: aerolíneas y aeropuertos, ferrocarriles, transporte, telecomunicaciones, puertos y embarques, energía (electricidad y gas), agua y saneamiento. Los servicios financieros incluyen: bancos, seguros, bienes raíces. El sector primario incluye: agricultura y silvicultura, ganadería y pesca, minería, petróleo. La industria incluye: manufactura, acero, químicos, material de construcción. Otros servicios incluyen: turismo, comercio internacional, comercio minorista, otros servicios, varios.
*Fuente:* adaptado de Fondo Monetario Internacional (1995), *Informe del Desarrollo Económico y Social de América Latina,* cap. 5.

que la pobreza (definida como un ingreso inferior a 60 dólares al mes) se ha incrementado del 26.5% de la población total en 1980 al 31% en 1989. Si bien hay una proporción mayor de pobres que viven en zonas rurales, y no urbanas, también cabe señalar que más del 50% de la población pobre ya estaba viviendo en zonas urbanas en 1989. A pesar de la gran variedad de formas empleadas por los economistas para medir la pobreza y su naturaleza subjetiva, estos niveles de pobreza y su distribución no dejan de ser factores importantes para poder entender mejor la revolución de los servicios en América Latina y, de hecho, en otras zonas en vías de desarrollo, como Asia o África. El diseño, la comercialización y la prestación de servicios a segmentos de la sociedad con una distribución tan diferente del ingreso requieren que las organizaciones hagan arreglos estratégicos muy complejos. En primer lugar, están las estrategias dirigidas a un grupo de ricos, que se mueven internacionalmente y tienen sofisticadas expectativas. En segundo lugar, las estrategias se dirigen a los grupos de la clase media, que cada vez aspiran a muchos de los bienes y servicios disponibles en los países desarrollados. En tercer lugar, las estrategias estarían orientadas a un segmento enorme de pobres, tanto en zonas urbanas como rurales que, a pesar de sus bajos ingresos, necesitan algunos servicios básicos.

TABLA 5 *Pobreza en América Latina, 1980 y 1989*

| País | Población total (millones) | Población pobre (millones) | % |
|---|---|---|---|
| **1980** | | | |
| Total | 345.5 | 91.4 | 26.5 |
| Urbana | 227.4 | 38.2 | 16.8 |
| Rural | 118.1 | 53.2 | 45.1 |
| **1989** | | | |
| Total | 421.4 | 130.8 | 31.0 |
| Urbana | 300.1 | 66.0 | 22.0 |
| Rural | 121.3 | 64.8 | 53.4 |
| **Incremento, 1980-1989** | | | |
| Total | 76.0 | 39.4 | |
| Urbana | 72.7 | 27.8 | |
| Rural | 3.3 | 11.6 | |

*Fuente:* Samuel A. Morley, *Poverty and Inequality in Latin America,* The Johns Hopkins University Press, Londres, 1995, pág. 44

La creciente cantidad de la población que se está trasladando a las zonas urbanas en los países latinoamericanos y los niveles de pobreza y de pobreza extrema que han aumentado en una serie de países en los últimos 10 años, aun cuando esta tendencia, aparentemente, se ha desacelerado a principios de los años noventa (Rosenthal, 1996), son puntos de reflexión muy valiosos para quienes están interesados en la evolución de los servicios en esta zona. La mayor parte de las investigaciones de servicios han sido realizadas en las sociedades desarrolladas, donde la distribución del ingreso, los niveles de pobreza y las condiciones de bienestar social son, en la mayoría de los casos, diferentes de las de los países de América Latina. En este sentido, entre otros factores, es importante señalar la existencia de la llamada economía informal como fenómeno que adquiere cada vez mayor importancia y que ha surgido en casi todos estos países como consecuencia de la erosión del ingreso real, del creciente nivel de desempleo y del contraste entre los extremos de los ingresos. De hecho, según Rosenthal (1996), en América Latina, el sector informal registró la tasa anual de crecimiento más alta (más del 6%) en el periodo de 1980-1989.

Las personas han tenido que ser creativas para poder subsistir. Por lo tanto, en la mayoría de los países han surgido una serie de empleos de servicio en el sector informal. Muchas actividades antiguas han sido convertidas en actividades tradicionales y locales y han creado una creciente economía subterránea informal de servicios en la región. Si bien muchas de estas actividades de servicios originalmente estaban orientadas a los pobres, hoy en día la clase media, o incluso la clase alta, están participando de los beneficios de estos servicios. Todos los días, en todas partes, se ofrece una gran variedad de servicios. Una de las características más importantes de estos servicios podría ser que, mientras negocios como las aerolíneas, los hoteles y las telecomunicaciones recurren cada vez más a la tecnología, las actividades informales dependen de la mano de obra barata y creativa, que crea una demanda de servicios asequibles, como el transporte urbano, los servicios técnicos y domésticos y el comercio local.

Muchos piensan que esta economía informal es un problema creciente, pero otros consideran que es una oportunidad en muchos sentidos. De Soto, en su libro, *El otro sendero* (1991) presenta uno de los análisis y críticas más interesantes de este fenómeno, concentrándose en el caso de Perú. Su análisis y lucidez contribuyen, sin duda, a aclarar que las condiciones económicas, sociales, políticas y jurídicas tienen un rol fundamental en la difícil coexistencia de la creación de riqueza y el desarrollo. Recientemente, De Soto en *El misterio del capital* (2001) ha ampliado este enfoque en relación con las economías informales de países en desarrollo, mediante un análisis valioso en el que plantea la importancia crítica de lo que él ha denominado "la riqueza de los pobres". En esta obra el autor analiza la paradoja de la enorme creación de riqueza por parte de los pobres mediante actividades económicas informales, y que al mismo tiempo por sus características no pueden están siendo consideradas como activos de nuestras economías.

El marco que hemos planteado aquí nos ofrece un horizonte promisorio y lleno de retos para América Latina. Los gobiernos, las organizaciones y la sociedad se tienen que insertar completamente en la llamada revolución de los servicios antes de que empecemos a ver cambios profundos en la forma en que se administrarán los servicios en el siglo XXI.

América Latina afronta el reto de una creciente competencia en los servicios, dentro de un entorno complejo y diverso.

## La necesidad de acabar con los mitos de los servicios

Tras ocho años de realizar una serie de investigaciones y otras actividades académicas en diversos países de América Latina, el autor de este artículo ha encontrado que, en muchos casos, el concepto de los servicios está ligado a dos puntos básicos: *la atención al cliente* y la *calidad del servicio*. Hoy en día es muy común encontrar a ejecutivos, administradores y personal de organizaciones que *hablan* de "servicio al cliente", "atención al cliente", "satisfacción del cliente", "calidad del servicio", etc. Por desgracia, en la mayoría de los casos estos términos están siendo manejados exclusivamente como herramientas de motivación y promoción. Todo el mundo *habla* de la satisfacción del cliente, pero es raro encontrar compañías dedicadas a desarrollar un enfoque sistemático y confiable para medirla. La radio, la televisión y la prensa están llenas de anuncios donde el elemento central de la publicidad es el *servicio*. Tristemente, en muchos casos, el servicio sigue siendo una variable de una dimensión, que es la "atención al cliente". Los factores culturales también podrían influir en esta situación particular. El sentido de obediencia o, incluso, de sumisión desarrollado a lo largo de los siglos en los países conquistados de América Latina que ahora son independientes, probablemente podría influir en la voluntad para ofrecer una excelente *atención.* En la mayoría de los países latinoamericanos, las personas son conocidas por su actitud para ofrecer un servicio cálido, amigable y cortés. Otras culturas son también caracterizadas por su amabilidad y cortesía, situación que ha sido discutida por el profesor japonés Takao Kondo, quien en 1996 durante su visita al Congreso Internacional de Servicios (QUIS) en Karlstad, Suecia, explicó la importancia de no confundir "servicio" con "servilismo". Kondo ilustró las diferencias en relación al caso de su país, Japón.

Es muy importante entonces romper con los mitos y creencias aquí señalados y pasar a entender el servicio como un negocio, no sólo como una actitud. Es necesario trabajar en el ámbito estratégico hacia la transformación de la visión y administración del negocio de servicio. En este sentido, un estudio realizado en hoteles y supermercados en México indica que a pesar de que sus administradores y ejecutivos perciben a sus organizaciones orientadas hacia la mejora de sus procesos y al logro de la satisfacción total del cliente, existe la necesidad de desarrollar una visión estratégica del negocio de servicio que les permita rediseñar la empresa para el logro de esos objetivos (Maranto y Reynoso, 2003).

## Desarrollo académico y de investigación de los servicios

No es extraño que los servicios hayan recibido poca atención desde una perspectiva académica. Además del campo económico, que ha producido perfiles que ilustran y explican la evolución de las economías de servicios en distintos países del continente (v. gr. Chávez, 1995; Ibarra, 1995), hasta ahora no se han hecho grandes esfuerzos por entender y desarrollar conocimientos sobre los servicios. Cabe señalar, sin embargo, que los investigadores de las disciplinas tradicionales de la administración siempre han incluido información de las industrias de servicios en sus estudios. Sin embargo, una diferencia importante es que, en la mayoría de los casos, el propósito no es explicar el fenómeno desde la perspectiva de los servicios, sino más bien entender y explicar cuestiones relacionadas con la disciplina tradicional en cuestión (v. gr. organización, recursos humanos, operaciones o marketing). En este sentido, una cantidad limitada de escuelas de administración ha introducido cursos de marketing de servicios en sus programas de licenciatura y maestría. En algunos países (Brasil, México, Bolivia, Argentina, entre otros), los estudios de postgrado ya han emprendido proyectos de investigación en el campo de los servicios como tema de sus tesis de maestría y doctorado. Ejemplo de esto es un estudio realizado en Bolivia en el que se diagnostica y analiza la forma en que se administran las organizaciones de servicio hotelero de este país (Murillo *et al*., 2003).

Esta evidencia parece sugerir que ahora es necesario integrar el trabajo que se ha realizado en distintas disciplinas, dentro de un marco más estructurado de la administración de servicios. En este sentido, la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Instituto Tec-

nológico de Monterrey (ITESM), en Monterrey, México, ha tomado la iniciativa de participar activamente en el desarrollo de la administración de servicios en la región. En 1996, EGADE lanzó la iniciativa de crear la Academia Latinoamericana de Administración de Servicios (ALAS). El objetivo central de esta iniciativa es integrar una comunidad que comparta la pasión intelectual común por el servicio, trabaje para desarrollar la ciencia, el arte y la práctica de la administración de servicios, con el fin de contribuir al avance de este importante campo en América Latina. Para finales de 2002, la Academia había integrado a 26 escuelas de administración y universidades de 14 países. Tres años después de su fundación, miembros de la Academia produjeron el primer número especial dedicado a la investigación de servicios en América Latina, el cual fue publicado por la *International Journal of Service Industry Management (IJSIM).* Otros avances de ALAS incluyen el apoyo para la participación de investigadores latinoamericanos en los congresos internacionales de servicios en Suecia, Francia y Estados Unidos, colaboración en la edición de libros de texto y el apoyo a la creación de centros para el estudio de los servicios. Éstos y otros avances iniciales parecen ser una muestra de que poco a poco el interés por entender, investigar y estudiar los negocios de servicio empieza a crecer en América Latina.

## Conclusión

La administración de servicios ha evolucionado velozmente en casi todos los países desarrollados a lo largo de las últimas tres décadas, como consecuencia de su transformación en una sociedad postindustrial. La mayor parte de los países en vías de desarrollo de América Latina ya participan en una economía de servicios o están a punto de hacerlo. No obstante, las complejidades que impone la presencia de distintos niveles de desarrollo socio-económico que coexisten simultáneamente hace que la evolución de la administración de servicios en América Latina sea distintiva y desafiante. La competencia abierta en el sector servicios está cambiando las reglas del juego. Los programas de desregulación y privatización están llevando a los gobiernos y a las organizaciones a afrontar el reto de volverse más competitivos y rentables. Por otra parte, el aumento de la pobreza en las zonas urbanas y el importante papel de la economía informal en la región son factores imposibles de ignorar cuando tratamos de entender mejor la evolución de los servicios en esta parte del mundo.

Esta situación plantea la urgente necesidad de ampliar la perspectiva de los políticos y los administradores públicos, así como de los ejecutivos y los administradores, para que sean capaces de afrontar los retos únicos que este sector está presentando hoy en día. Es crucial que nuestros líderes escuchen, entiendan e interpreten las necesidades contrastantes de un entorno cada vez más dinámico y demandante, en la llamada economía de servicios. También es muy importante acabar con los mitos que aún prevalecen en la mente de la gente y que hacen que los servicios sean más bien una actitud, y no una actividad económica y empresarial. Los retos anteriores también requieren de mucha pasión, compromiso y talento humano para crear y difundir el conocimiento sobre la administración de las actividades de los servicios en la región. Esto no ocurrirá sino hasta que las comunidades y las organizaciones de América Latina puedan establecer estrategias competitivas que busquen la coexistencia de la creación de la riqueza y el desarrollo social, y que tomen sentido de la realidad, no sólo de sus propios negocios, sino también de la cultura de sus propios países.

## REFERENCIAS

Chávez, F.J., *Los servicios en México: crecimiento, empleo y rentabilidad*, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, 1995.

De Mateo, F., “El sector servicios en México y su contribución al desarrollo”, en *México Una economía de servicios*, Naciones Unidas, Nueva York, 1991.

De Soto, H., *El otro sendero: La revolución informal*, Editorial Diana, México, 1991.

De Soto, H., *El misterio del capital: porqué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo*, Editorial Diana, México, 2001.

Fitzsimmons, J.A. y M.J. Fitzsimmons, *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill, Nueva York, 1994.

Ibarra, G., *Economía Terciaria y Desarrollo Regional en México*, UAS, INSEUR-NL, México, 1995.

INEGI, *Cuaderno de Información Oportuna*, México, 1998.

International Journal of Service Industry Management, vol. 10. núm. 5, 1999, Service Research in Latin America, ejemplar especial.

Maranto, D., y Reynoso, J. "Understanding the Service Profit Chain in Latin America: managerial perspective from Mexico", *Managing Service Quality*. vol. 13, núm. 2, pp. 134-147, 2003.

Moncada, G., "Monterrey. ¿Adiós a las chimeneas? ", *Expansión*, 14 de noviembre de 2001.

Morley, S.A., *Poverty and Inequality in Latin America*, Johns Hopkins University Press, Londres, 1995.

Murillo, E.M., Eterovic, T., Coronado, S., y Silva, J., *La cadena de utilidad en el servicio: hoteles en Bolivia*, tesis inédita de Maestría en Administración de Empresas, Escuela Militar de Ingeniería, Santa Cruz, Bolivia, 2003.

Primo, C. A., "The Impact of the Internalization of Services on Developing Countries", *Finance & Development*, marzo de 1996, pp. 34-37.

Rosenthal, G., "On Poverty and Inequality in Latin America", *Journal of Interamerican Studies and World Affairs* 38, verano/otoño de 1996, pp. 15-37.

World Bank, *Better Urban Services*, The International Bank of Reconstruction and Development, Washington, D.C., 1995a.

World Bank, *El Mundo del Trabajo en una Economía Integrada*, Washington, D.C., *1995b.*

World Bank, *World Development Indicators*, Washington, D.C., 1998.

World Bank, *World Bank National Accounts Data*, 2002.

World Bank, *World Development Indicators database*, 2002.

Xanic, A., "Monterrey. Un sueño regio", *Expansión*, 12 de abril de 2000.

# Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio

James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman,
W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger

*Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La cadena de utilidad en el servicio asigna valores "cuantitativos" a las medidas "cualitativas", relacionando la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfaccción del cliente con el valor de los servicios creados por empleados satisfechos, leales y productivos.*

Los altos ejecutivos de las organizaciones de servicio sobresalientes dedican muy poco tiempo al establecimiento de metas de utilidades o a enfocarse en la participación del mercado, la manera de administrar de los años setenta y ochenta. En vez de ello, comprenden que en la nueva economía del servicio, los empleados de contacto y los clientes necesitan ser el centro del interés de la gerencia. Los gerentes de servicio exitosos prestan atención a los factores que impulsan las utilidades en este nuevo paradigma del servicio: invertir en las personas, una tecnología que apoye a los empleados de contacto, la renovación de las prácticas de contratación y capacitación y la compensación vinculada al desempeño de los empleados en todos los niveles. Y expresan una visión del liderazgo en términos que muy rara vez se escuchan en las corporaciones estadounidenses: el "aura de espiritualidad" y la "importancia de lo mundano" en una organización.

Un creciente número de compañías, que incluye Banc One, Intuit Corporation, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell y MCI, saben que cuando hacen que los empleados y los clientes sean lo más importante, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito. La nueva economía del servicio requiere técnicas de medición innovadoras. Estas técnicas calibran el impacto de la satisfacción, la lealtad y la productividad de los empleados sobre el valor de los productos y servicios proporcionados, de manera que los gerentes pueden desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes y evaluar el impacto correspondiente sobre las utilidades y el crecimiento. De hecho, el valor vitalicio de un cliente leal puede ser astronómico, en especial cuando se añaden las referencias a la economía de la retención del cliente y a las compras repetidas de productos relacionados. Por ejemplo, el flujo vitalicio de ingresos de un cliente de pizzas leal puede ser de 8 mil dólares, el del propietario de un Cadillac de 332 mil dólares, y el de un comprador corporativo de aviones comerciales puede ser literalmente de miles de millones de dólares.

La cadena de utilidad en el servicio, desarrollada a partir de los análisis de organizaciones de servicio exitosas, asigna valores cuantitativos a las medidas cualitativas. Esta ayuda a los gerentes a orientarse hacia nuevas inversiones, con el fin de desarrollar niveles de servicio y de satisfacción para lograr un máximo impacto competitivo, ensanchando la brecha entre los líderes del servicio y los competidores que son simplemente buenos.

## La cadena de utilidad en el servicio

La cadena de utilidad en el servicio establece relaciones entre la utilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado. Los eslabones en la cadena (que se deberían considerar como proposiciones) son los siguientes: la lealtad del comprador es lo que estimula primordialmente las utilidades y el crecimiento. La lealtad

*Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994. 

es un resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción está influida en gran parte por el valor de los servicios proporcionados. El valor se crea por medio de empleados satisfechos, leales y productivos. A su vez, la satisfacción de éstos es primordialmente el resultado de servicios de apoyo de elevada calidad y de políticas que permiten proporcionar resultados a los clientes. (Véase la figura 1. "Los eslabones en la cadena de utilidad en el servicio").

La cadena de utilidad en el servicio también se define mediante una clase especial de liderazgo. Los directores ejecutivos de compañías de servicio ejemplares subrayan la importancia de cada cliente y de cada empleado. Para esos directores ejecutivos, el enfoque en los clientes y los empleados no es un lema carente de sentido, adaptado para una junta administrativa anual. Por ejemplo, podemos ver a Herbert Kelleher, director ejecutivo de Southwest Airlines, a bordo de los aviones, en las pistas y en las terminales, interactuando con los empleados y los clientes. Kelleher considera que la contratación de empleados que tengan una actitud correcta es tan importante, que el proceso de contratación asume una "aura de espiritualidad". Además, cree que "cualquiera que vea las cosas exclusivamente en términos de los factores que se pueden cuantificar con facilidad, está ignorando la esencia del negocio, que son las personas". William Pollard, presidente del consejo de ServiceMaster, subraya continuamente la importancia de los gerentes que son "maestros-aprendices", que tienen lo que él llama "un corazón de servidores". Y John McCoy, director ejecutivo de Banc One, hace hincapié en la "sociedad excepcional", un sistema de apoyo que concede máxima libertad a los presidentes de bancos individuales, al mismo tiempo que proporciona sistemas de información y mediciones comunes de la satisfacción del cliente y también medidas financieras.

Una mirada más de cerca a cada eslabón revela la forma en la cual la cadena de utilidad en el servicio funciona como un todo.

## La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el crecimiento

Para incrementar al máximo las utilidades, desde hace casi dos décadas los gerentes han buscado el Santo Grial de convertirse en el número uno o dos de sus industrias. Sin embargo, recientemente, las nuevas medidas de las industrias de servicio, como *software* y bancaria, sugieren que la lealtad de los clientes es un factor determinante más importante que las utilidades. (Véase Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", HBR, septiembre-octubre de 1990). Reichheld y Sasser calculan que un incremento de 5% en la lealtad del cliente puede producir incrementos de 25% a 85% en las utilidades. Concluyen que la *calidad* de la participación del mercado, medida en términos de la lealtad de los clientes, merece tanta atención como la *cantidad* de la participación.

Banc One, con base en Columbus, Ohio, ha desarrollado un complejo sistema para detectar varios factores involucrados en la lealtad y la satisfacción del cliente. Banc One, antaño impulsado estrictamente por medidas financieras, en la actualidad hace revisiones trimestrales de la retención de clientes, el número de servicios utilizados por cada uno de ellos, o la *profundidad de la relación*, y el nivel de satisfacción del cliente. Las estrategias derivadas de esta información ayudan a explicar por qué en los años recientes Banc One ha obtenido más del doble de utilidades sobre sus activos que sus competidores.

## La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente

En la actualidad, las principales compañías de servicio están tratando de cuantificar la satisfacción del cliente. Por ejemplo, durante varios años, Xerox ha realizado encuestas anuales entre 480 mil clientes, concernientes a la satisfacción con el producto y el servicio, utilizando una escala de cinco puntos, desde 5 (elevada) hasta 1 (baja). Hasta hace dos años, la meta de Xerox era lograr 100% de calificaciones de 4 (satisfecho) y de 5 (muy satisfecho) para finales de 1993. Pero en 1991, un análisis de los clientes que asignaban a Xerox calificaciones de 4 y 5 en la satisfacción encontró que las relaciones entre las calificaciones y la lealtad real diferían grandemente, dependiendo de si los clientes estaban muy satisfechos o sólo satisfechos. Los clientes que dedicaban calificaciones de 5 a Xerox, tenían seis veces más probabilidades de volver a comprar un equipo Xerox que los que otorgaban una calificación de 4.

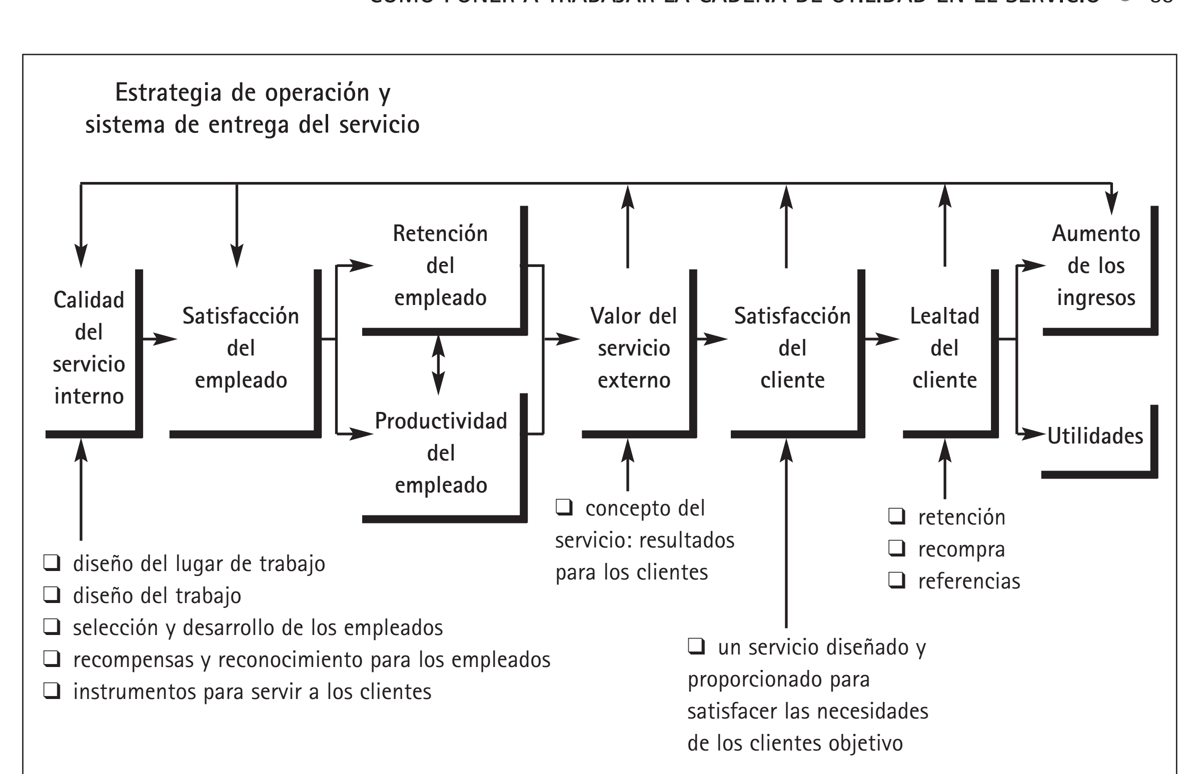



FIGURA 1 Los eslabones en la cadena de utilidad en el servicio

Este análisis llevó a Xerox a ampliar sus esfuerzos con el fin de crear *apóstoles* —un término ideado por Scott D. Cook, director ejecutivo de Intuit Corporation, fabricante y distribuidora de *software*, que describe a los clientes que están tan satisfechos que convierten a los no iniciados y los convencen de comprar un producto o un servicio. La gerencia de Xerox se fijó como meta para finales de 1996, 100% de apóstoles o calificaciones de 5, mejorando los niveles de servicio y garantizando la satisfacción del cliente. Pero algo de igual importancia para las utilidades de Xerox es evitar la creación de *terroristas*: clientes tan descontentos que hablan muy mal del servicio proporcionado cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Los terroristas pueden llegar a cientos de clientes potenciales. En algunos casos, incluso pueden desalentar a sus conocidos que quieren hacer la prueba con un producto o servicio. (Véase la figura 2. "Un cliente satisfecho es un cliente leal".)

## El valor impulsa la satisfacción del cliente

Hoy en día, los clientes están poderosamente orientados al valor. ¿Pero qué quiere decir eso exactamente? Los clientes nos dicen que valor significa los resultados que reciben en relación con los costos totales (tanto el precio como los demás costos en los cuales incurren los clientes al adquirir un servicio). Progressive Corporation, una compañía de seguros, está creando justo esta clase de valor para sus clientes, al procesar y pagar las reclamaciones con rapidez y con muy poco esfuerzo de parte del poseedor de la póliza. Los miembros del equipo CAT (catástrofe) de la compañía se apresuran a dirigirse a los lugares de accidentes serios, proporcionando servicios de apoyo como transportación, alojamiento y manejo rápido de las reclamaciones. Al reducir los costos legales y al poner realmente más dinero en manos de las partes afectadas, el

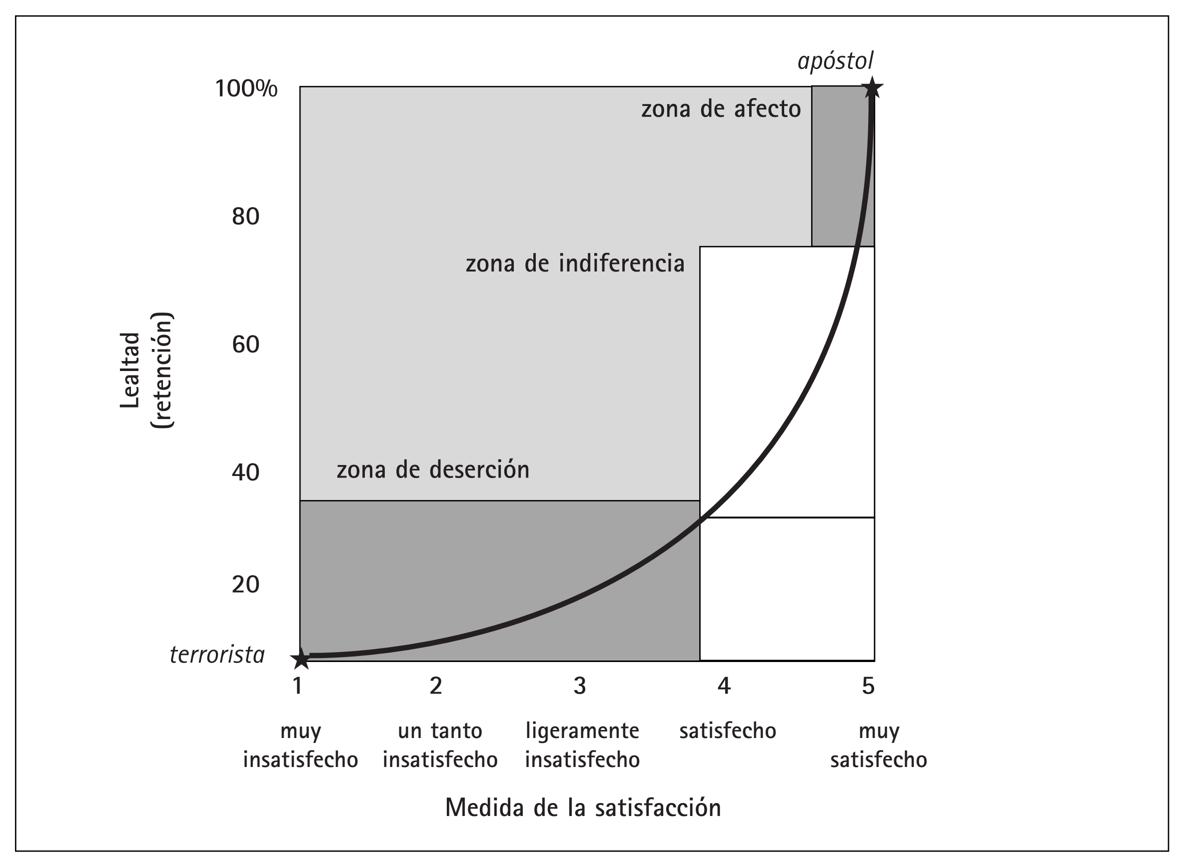



FIGURA 2 Un cliente satisfecho es un cliente leal

equipo CAT hace algo más que compensar los gastos adicionales en los cuales incurre la organización para mantener ese equipo. Además, el equipo CAT proporciona un valor a los clientes, lo que ayuda a explicar por qué Progressive tiene uno de los márgenes más elevados en la industria de seguros de propiedad y accidentes.

## La productividad de los empleados impulsa el valor

En Southwest Airlines, la séptima aerolínea doméstica más grande de Estados Unidos, diariamente ocurre una sorprendente historia de la productividad de los empleados. El 86% de los 14 mil empleados de la compañía están sindicalizados. Los puestos están diseñados de tal manera que, de ser necesario, los empleados pueden desempeñar varios trabajos. Los horarios, las rutas y las prácticas de la compañía —como asientos no reservados y el empleo de pases de abordar sencillos, codificados por color y reutilizables— permiten que el número de pasajeros que aborda cada día sea tres o cuatro veces mayor que el de las aerolíneas competidoras. De hecho, desembarca y vuelve a embarcar las dos terceras partes de sus vuelos en 15 minutos o menos. Debido a la disponibilidad de aviones y a las rutas de trayectos cortos, que no requieren paradas temporales prolongadas para las tripulaciones de los aviones, Southwest tiene aproximadamente un 40% más de utilización de pilotos y aviones que sus principales competidores: sus pilotos vuelan un promedio de 70 horas al mes, *versus* 50 horas en otras aerolíneas. Estos factores explican por qué la compañía puede cobrar tarifas de 60% a 70% más bajas que las existentes en los mercados a los cuales ingresa.

En Southwest, las percepciones de los clientes en lo concerniente al valor son muy elevadas, a pesar de que la aerolínea no asigna asientos, no ofrece alimentos a bordo y no integra su sistema de reservaciones con otras aerolíneas. Los clientes brindan

un valor muy elevado a las salidas frecuentes de Southwest, al servicio a tiempo, a los empleados amistosos y a las tarifas tan bajas. La gerencia de Southwest está enterada de esto, debido a que su principal unidad de marketing —sus 14 mil empleados— está diariamente en contacto con los clientes e informa sus descubrimientos a la gerencia. Además, las medidas de desempeño de la Federal Aviation Administration (Administración Federal de Aviación) muestran que de todas las aerolíneas principales, Southwest logra con regularidad el nivel más elevado de llegadas a tiempo, el número más bajo de quejas y el menor número de reclamaciones de equipaje extraviado por cada mil pasajeros. Cuando se combinan con las tarifas más bajas de Southwest por asiento-milla, estos indicadores muestran el valor más elevado que proporcionan los empleados de Southwest, en comparación con la mayoría de los competidores domésticos. Southwest ha obtenido utilidades durante 21 años consecutivos y fue la única aerolínea importante que obtuvo utilidades en 1992. (Véase la figura 3. "Cómo se compara Southwest con sus competidores").

## La lealtad de los empleados impulsa la productividad

Las medidas tradicionales de las pérdidas en las cuales se incurre debido a la rotación de empleados, se concentran únicamente en el costo de la búsqueda, contratación y capacitación de los reemplazos. En la mayoría de los trabajos de servicio, el verdadero costo de la rotación de personal radica en la pérdida de la productividad y en la disminución de la satisfacción del cliente. Un estudio reciente del personal de una distribuidora automotriz, realizado por Abt Associates, concluyó que el costo promedio mensual de remplazar a un representante de ventas que tenía de cinco a ocho años de experiencia por un empleado con menos de un año de experiencia era de 36 mil dólares en ventas. Y los costos de perder un corredor valioso en una empresa de valores pueden ser todavía más abrumadores. Calculando en forma conservadora, se necesitan casi cinco años para que un corredor vuelva a crear relaciones con clientes que pueden producir un millón de dólares anuales en comisiones a la casa de corretaje —una pérdida acumulativa de cuando menos 2.5 millones de dólares en comisiones.

## La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad

En un estudio patentado, realizado en 1991, sobre una compañía de seguros de accidentes y propiedades, el 30% de todos los empleados descontentos mencionaron su intención de abandonar la compañía, un índice potencial de rotación de personal tres veces más elevado que el de los empleados satisfechos. En este mismo caso, se encontró que el nivel bajo de rotación de personal estaba estrechamente vinculado con el nivel elevado de satisfacción del cliente. En contraste, Southwest Airlines, recientemente mencionada como uno de los 10 mejores lugares del país para trabajar, experimenta el índice más elevado de retención de personal en la industria de las aerolíneas. Los niveles de satisfacción son tan elevados que, en algunas de sus ubicaciones de operaciones, los índices de rotación de empleados son inferiores a 5% anual. USAA, una importante proveedora de seguros y de otros servicios financieros por correo directo y por teléfono, también logra niveles muy bajos de rotación de empleados, al asegurarse de que sus empleados se sientan altamente satisfechos. ¿Pero qué impulsa la satisfacción de los empleados? ¿La compensación, los extras o un lugar de trabajo lujoso?

## La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

Lo que nosotros llamamos la *calidad interna* de un ambiente de trabajo contribuye en gran parte a la satisfacción de los empleados; la calidad interna se mide por los sentimientos de los empleados hacia sus trabajos, sus colegas y sus compañías. ¿Qué es lo que más valoran los empleados de servicio en sus trabajos? Aun cuando nuestros datos son preliminares en el mejor de los casos, apuntan cada vez más hacia la habilidad y la autoridad de los empleados de servicio para lograr resultados para sus clientes. Por ejemplo, en USAA, los representantes de ventas por teléfono y los empleados de servicios están respaldados por un complejo sistema de información, que pone a su alcance la información completa sobre los clientes en el instante en que

reciben la llamada de uno de ellos. Además, una capacitación moderna y relacionada con el trabajo está disponible para todos los empleados de USAA. Y el plan de estudios va todavía más lejos, con 200 cursos sobre una extensa variedad de temas, que se imparten en 75 salones de clases.

La calidad interna también se caracteriza por las actitudes que tienen las personas hacia las demás y por la forma en la cual se proveen servicio unas a otras dentro de la organización. Por ejemplo, ServiceMaster, proveedora de una variedad de servicios de limpieza y mantenimiento, aspira a incrementar al máximo la dignidad del trabajador de servicio individual. Cada año analiza a fondo una parte del proceso de mantenimiento, como limpiar un piso, con el fin de reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para terminar la tarea. En la capacitación administrativa de ServiceMaster se hace hincapié repetidas veces en la "importancia de lo mundano" —por ejemplo, en el proceso de siete pasos diseñado para la limpieza de una habitación en un hospital: desde el primer paso, saludar al paciente, hasta el último paso, preguntar a los pacientes si necesitan que se haga algo más. Al utilizar este proceso, los trabajadores de servicio desarrollan habilidades de comunicación y aprenden a interactuar con los pacientes en formas que añaden profundidad y dimensión a sus trabajos.

## El liderazgo es la base de la cadena del éxito

Los líderes que comprenden lo que es la cadena de utilidad en el servicio desarrollan y mantienen una cultura corporativa centrada en el servicio a los clientes y a sus compañeros de trabajo. Muestran buena disposición y habilidad para escuchar. Los directores ejecutivos exitosos, como John Martin, de Taco Bell, John McCoy, de Banc One, Herbert Kelleher, de Southwest y William Pollard, de ServiceMaster, pasan mucho tiempo con sus clientes y empleados, experimentando los procesos de servicios de sus compañías, al mismo tiempo que escuchan las sugerencias del personal en lo concerniente a las mejoras. Se preocupan por él y pasan mucho tiempo seleccionándolo, siguiendo sus pasos y reconociendo sus esfuerzos.

Por ejemplo, el general brigadier Robert McDermott, hasta hace poco presidente del consejo y director ejecutivo de USAA, reflexionó: "El reconocimiento público de los empleados sobresalientes fluye naturalmente de nuestra cultura corporativa. Todo el tiempo se habla de esa cultura y además la vivimos." Según Scott Cook, de Intuit Corporation, "La mayoría de las personas aceptan la cultura como algo que se da por sentado. Piensan que es algo que está a nuestro alrededor y que no se puede hacer

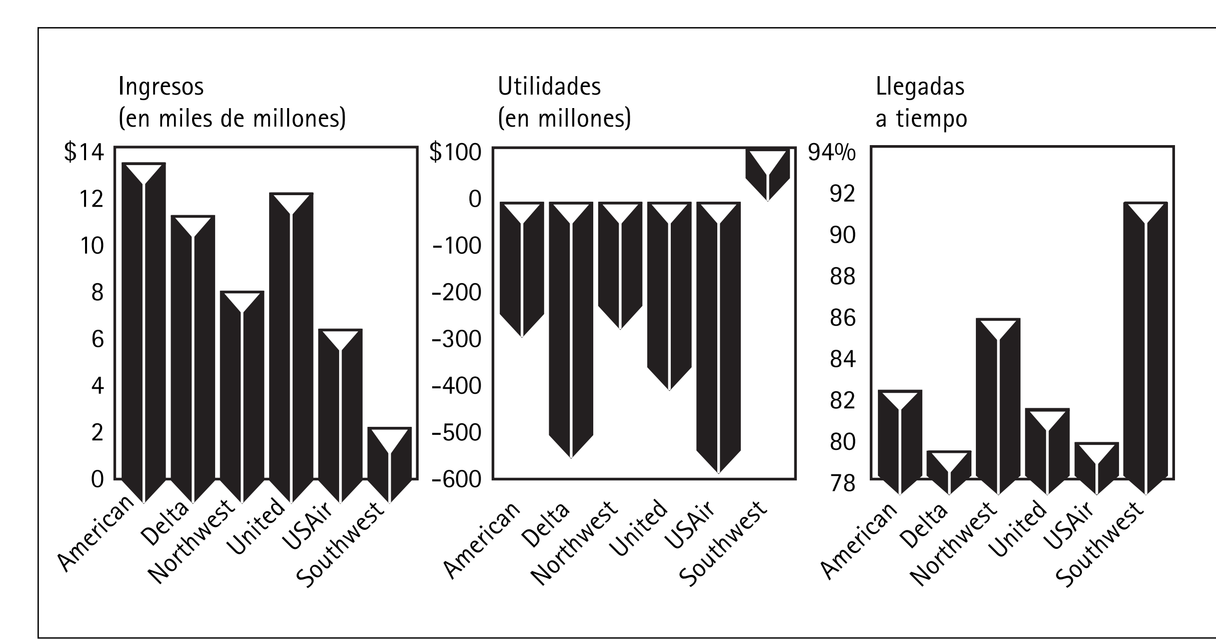



FIGURA 3 Cómo se compara Southwest con sus competidores

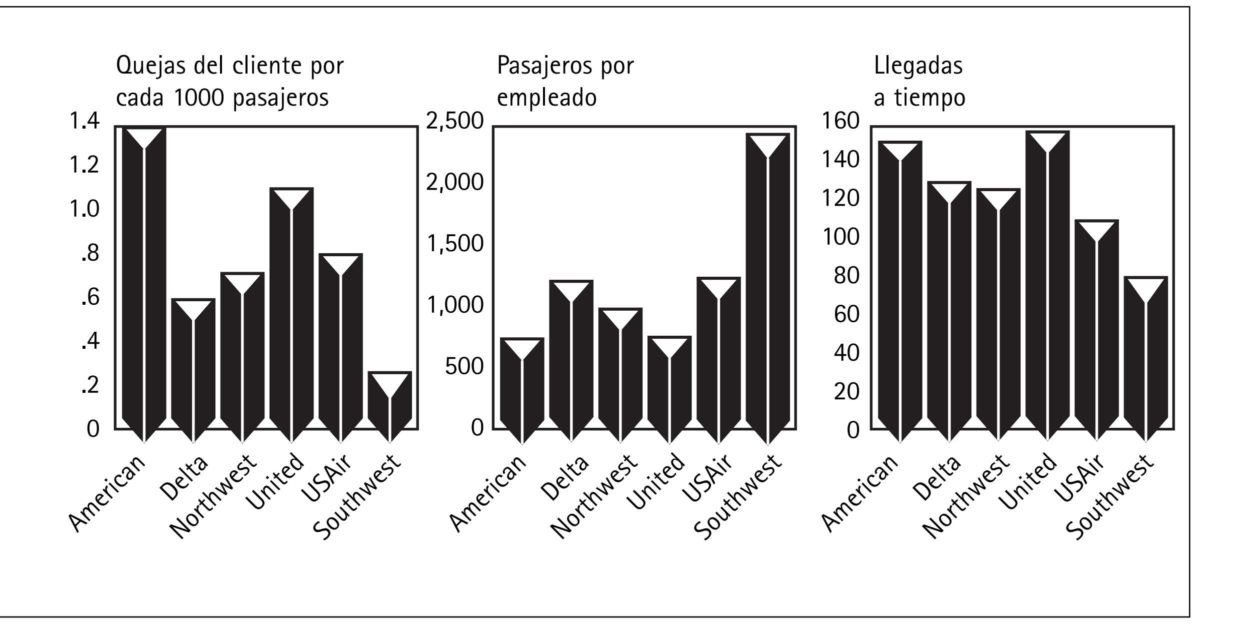
nada acerca de ella. Sin embargo, cuando usted dirige una compañía, tiene la oportunidad de determinar la cultura. He descubierto que cuando uno defiende los valores más nobles —incluyendo servicio, análisis y bases de datos para la toma de decisiones—, los empleados se enfrentan al reto y usted cambia sus vidas para siempre".

## Cómo relacionar los eslabones de la cadena para que la gerencia emprenda una acción

Aun cuando muchas organizaciones están empezando a medir las relaciones entre los eslabones individuales de la cadena de utilidad en el servicio, sólo unas cuantas han relacionado esos eslabones en formas significativas —que pueden conducir a vastas estrategias para lograr una ventaja competitiva perdurable.

El estudio exclusivo que antes mencionamos, realizado en 1991 por una compañía de seguros de propiedades y accidentes, no sólo identificó los vínculos entre la satisfacción y la lealtad del empleado, sino que también estableció que una de las fuentes primordiales de la satisfacción en el trabajo eran las percepciones de los trabajadores de servicio acerca de su habilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Aquellos que tenían la impresión de que sí podían resolver las necesidades de éste, registraron niveles de satisfacción de más del doble de elevados que quienes pensaban que no lo hacían. Pero lo que es todavía más importante es que el mismo estudio encontró que cuando un trabajador de servicio dejaba la compañía, los niveles de satisfacción del cliente descendían bruscamente de 75 a 55%. Como resultado de este análisis, la gerencia está tratando de reducir la rotación de personal entre los empleados que tienen contacto con los clientes y de mejorar sus habilidades en el trabajo.

De manera similar, en un estudio de sus siete centros de servicio por teléfono al cliente, MCI encontró relaciones muy claras entre las percepciones de los empleados de la calidad del servicio de MCI y su propia complacencia. El estudio también vinculó directamente la satisfacción de los empleados con la de los clientes y con su intención de seguir utilizando los servicios de MCI. La identificación de estas relaciones motivó a la gerencia de MCI para sondear más a fondo y determinar qué era lo que afectaba la satisfacción con el trabajo en los centros de servicio. Los factores que descubrieron, en orden de importancia, fueron la satisfacción con el trabajo mismo, la capacitación, el pago, la imparcialidad en las promociones de empleo, un trato respetuoso y digno, el trabajo de equipo y el interés



de la compañía en el bienestar de los empleados. Armada con esta información, la gerencia de MCI empezó a examinar sus políticas concernientes a aquellos aspectos que más valoraban los empleados en sus centros de servicio. MCI ha incorporado la información acerca de sus capacidades de servicio en los esfuerzos de capacitación e información y en su publicidad a través de la televisión.

Ninguna organización ha hecho un esfuerzo más completo para medir la relaciones en la cadena de utilidad en el servicio y modelar una estrategia alrededor de esas relaciones que Taco Bell, la compañía de alimentos de preparación rápida y subsidiaria de PepsiCo. La gerencia de Taco Bell hace un seguimiento diario de las utilidades por unidad, por gerente del mercado, por zona y por país. Al integrar esta información con los resultados de las entrevistas que Taco Bell realiza anualmente con 800 mil clientes, la gerencia ha descubierto que las calificaciones de las sucursales en los cuadrantes superiores de satisfacción del cliente superan con mucho a las demás sucursales en todas las medidas. Como resultado, Taco Bell ha vinculado la compensación de los gerentes de operaciones en las sucursales que son propiedad de la compañía con la satisfacción del cliente, lo que ha logrado un incremento subsiguiente, tanto en las calificaciones de satisfacción del cliente como en las utilidades.

Sin embargo, los esfuerzos de Taco Bell no se detienen allí. Al examinar los registros de rotación de empleados de las sucursales individuales, Taco Bell ha descubierto que el 20% de las que tienen un índice más bajo de rotación del personal disfrutan del doble de ventas y de 55% más de utilidades que el 20% de las sucursales con índices más elevados de rotación del personal. Como resultado de este autoexamen, Taco Bell ha instituido incentivos financieros y de otro tipo, con el fin de invertir el ciclo de fracasos asociado con una selección deficiente de empleados, una capacitación inferior, un salario bajo y un elevado índice de rotación del personal.

Además, Taco Bell supervisa la calidad interna por medio de una red telefónica de números sin cargo (1-800), creada para responder a las preguntas de los empleados, dar una respuesta satisfactoria a sus quejas, remediar las situaciones y poner sobre aviso a la alta gerencia acerca de los puntos de problemas potenciales. También celebra juntas periódicas de mesa redonda con los empleados, hace entrevistas y cada dos o tres años realiza una amplia encuesta a nivel de toda la compañía, con el fin de medir la satisfacción. Como resultado de todo este trabajo, el enfoque de Taco Bell en la satisfacción del cliente implica un nuevo proceso de selección, un mejoramiento en el desarrollo de habilidades, una creciente libertad para la toma de decisiones en el trabajo y una automatización adicional del trabajo desagradable que se desempeña "tras bambalinas".

El hecho de relacionar todos los eslabones en la cadena de utilidad en el servicio parece ser una tarea superior. Pero las utilidades no sólo dependen de asignar valores cuantitativos a las medidas cualitativas, sino también de vincular esas medidas individuales y unirlas en una perspectiva muy amplia del servicio. Las organizaciones de servicio necesitan cuantificar sus inversiones en las personas —tanto clientes como empleados. La cadena de utilidad en el servicio proporciona el marco de referencia necesario para esta tarea crítica.

### Auditoría de la cadena de utilidad en el servicio

Una auditoría de la cadena de utilidad en el servicio ayuda a las compañías a determinar qué es lo que impulsa sus utilidades y sugiere acciones que pueden conducir a la obtención de utilidades a largo plazo. A medida que revisan la verificación, los gerentes se deben preguntar qué esfuerzos se han iniciado para obtener respuestas a las siguientes preguntas y lo que revelan esas respuestas acerca de sus compañías.

## Utilidades y crecimiento

1. *¿Cómo definimos la lealtad de los clientes?*

A menudo, los clientes dejan mayores utilidades a lo largo del tiempo. Y los compradores leales corresponden a una proporción extraordinariamente elevada del aumento de las ventas y las utilidades de los proveedores de servicios exitosos. En algunas organizaciones la lealtad se mide con respecto a si un cliente aparece o no en las listas de la compañía. Pero varias otras compañías han encontrado que sus clientes más leales —el 20% superior de los clientes totales— no sólo proporcionan todas las utilidades, sino que también cubren las pérdidas

en las cuales se incurre al tratar con clientes menos leales.

Debido al vínculo entre los compradores leales y las utilidades, Banc One mide la *profundidad de la relación* —el número de servicios financieros relacionados que hay disponibles, como cuentas de cheques, préstamos y bóvedas de seguridad, que en realidad utilizan los clientes. Al reconocer esas mismas relaciones, Taco Bell orienta su deseo de incrementar su "participación de estómago", ampliando la selección de compras de alimentos que puede hacer potencialmente un cliente. Como resultado, la cadena de alimentos de preparación rápida está tratando de llegar a los clientes a través de quioscos, carritos, camiones y anaqueles en los supermercados.

*2. ¿La medición de las utilidades que deja el cliente incluye las utilidades de las referencias?*

Las compañías que miden el flujo de ingresos y utilidades de los clientes leales (retención) y de las ventas repetidas a menudo pasan por alto lo que puede ser el aspecto más importante de la lealtad: las referencias. Por ejemplo, Intuit Corporation proporciona un servicio vitalicio gratuito de elevada calidad para un paquete de *software* de finanzas personales, que se vende al bajo precio de 30 dólares. La estrategia tiene sentido cuando se considera el valor de un cliente leal —un flujo de ingresos de varios miles de dólares, proveniente de las actualizaciones del *software*, el suministro de otros productos y las referencias de nuevos clientes. Al establecer esta estrategia, Intuit Corporation incrementó sus ventas a más de 30 millones de dólares, con sólo dos representantes de ventas de campo en Estados Unidos.

*3. ¿Qué proporción de gastos de desarrollo del negocio y de incentivos está dirigida a la retención de los clientes existentes?*

Demasiadas compañías concentran casi todos sus esfuerzos en atraer a nuevos clientes. Pero en los negocios como los seguros de vida, un nuevo poseedor de una póliza no deja utilidades por lo menos durante tres años. En el negocio de finanzas de las tarjetas de crédito, el punto de equilibrio en el caso de los nuevos clientes a menudo es de seis años o más, debido a los costos elevados del marketing y de las deudas irrecuperables durante el primer año de la relación con los tarjetahabientes. Estos costos se deben sufragar con las utilidades de los clientes leales, lo que sugiere la necesidad de una cuidadosa división del esfuerzo organizacional entre la retención del cliente y el desarrollo.

*4. ¿Por qué desertan nuestros clientes?*

Es importante averiguar con quién se van los desertores, pero también el motivo de su deserción. ¿Se debió a un mal servicio, al precio o al valor? Las respuestas a estas preguntas proporcionan la información acerca de si las estrategias existentes están dando resultado o no. Además, las entrevistas de los clientes pueden tener un verdadero impacto en la ventas. Por ejemplo, en una organización de servicio de tarjetas de crédito, una llamada telefónica para preguntar a los tarjetahabientes por qué habían dejado de utilizar sus tarjetas condujo a la rehabilitación inmediata de una tercera parte de los desertores.

## Satisfacción del cliente

*5. ¿Los datos de la satisfacción del cliente se recopilan en una forma objetiva, uniforme y periódica?*

En la actualidad, las mediciones más débiles que utilizan las compañías que hemos estudiado se enfocan a la satisfacción del cliente. En algunas empresas, las continuas disminuciones en las ventas y las utilidades contradicen los niveles elevados de satisfacción que se informan. Al observarlos más de cerca, descubrimos que los proveedores del servicio estaban "jugando" con los datos utilizando métodos de manipulación para la recolección de datos sobre la satisfacción de los clientes. En un caso extremo, un distribuidor automotriz envió cuestionarios a los compradores recientes en donde ya estaban escritas las calificaciones más altas, requiriendo que los clientes alteraran las calificaciones sólo si no estaban de acuerdo. Sin embargo, las compañías pueden obtener resultados más efectivos utilizando entrevistas de "terceras partes", "compras misteriosas" de observadores pagados y no identificados; o bien, tecnologías como las pantallas de televisión sensibles al tacto.

La uniformidad es por lo menos tan importante como las preguntas reales que se hacen a los clientes. Antiguamente, algunas de las unidades operantes de Banc One hacían sus propias encuestas de satisfacción del cliente. En la actualidad, éstas

se han centralizado, son obligatorias y se envían por correo, cada trimestre, y se incluyen más o menos 125 mil clientes. Cuando se combinan con mediciones periódicas, las encuestas proporcionan una información altamente pertinente sobre las tendencias, que sirve para informar al proceso administrativo de la toma de decisiones. De manera similar las medidas de satisfacción de Xerox, obtenidas de 10 mil clientes al mes —un producto de una serie invariable de preguntas de la encuesta y de muestras representativas muy vastas— hacen posibles las comparaciones de un periodo a otro que son importantes en la medición y la recompensa del desempeño.

*6. ¿Cuáles son los puestos de escucha en su organización, para obtener una retroalimentación de los clientes?*

Los puestos de escucha son instrumentos para recopilar datos de los clientes y traducirlos sistemáticamente en información, con el fin de mejorar el servicio y los productos. Algunos ejemplos comunes son las cartas de quejas. Otros puestos de escucha aún más importantes son los reportes del personal de ventas de campo y de servicio, o los diarios de los representantes del servicio por teléfono. El análisis del contenido de las indagaciones del servicio al cliente de Intuit Corporation, realizadas por los representantes de servicio, produjo más de 50 mejoramientos en el *software* y 100 en la documentación del *software* en un solo año. USAA ha avanzado un paso más, al automatizar el proceso de retroalimentación para captar los datos en línea, lo que permite que sus departamentos de análisis y de planos desarrollen las acciones correctivas necesarias.

*7. ¿En qué forma se utiliza la información concerniente a la satisfacción del cliente para resolver los problemas de los clientes?*

Con el fin de manejar los problemas de los clientes, los proveedores de servicio deben tener la libertad necesaria para resolver con prontitud cualquier situación. Además, la información concerniente a la preocupación de un cliente se debe transmitir de inmediato al proveedor del servicio. Es necesario alentar a los compradores y a los empleados para que reporten esas preocupaciones, en vez de callarlas. Por ejemplo, un distribuidor de Lexus del área de Boston notificó a sus clientes:

> "Si están experimentando algún problema con su automóvil o con nuestro departamento de servicio y no pueden responder que están '100% satisfechos' cuando reciben su encuesta directamente de Lexus, suplicamos que nos brinden la oportunidad de corregir el problema antes de llenar la encuesta. Lexus toma muy en serio las entrevistas con sus clientes".

## Valor del servicio externo

*8. ¿Cómo mide usted el valor del servicio?*

El valor es una función, no sólo de los costos para el cliente, sino también de los resultados obtenidos por el cliente. El valor siempre es relativo, debido a que se basa tanto en las percepciones de la forma en la cual se proporciona un servicio, como en las expectativas iniciales del cliente. Por lo común, una compañía mide el valor utilizando las razones expresadas por los clientes para un valor elevado o bajo de satisfacción. Debido a que el valor varía según las expectativas individuales, los esfuerzos para mejorar el valor inevitablemente requieren que las organizaciones de servicio acerquen más al cliente todos los niveles de la administración y concedan a los empleados de contacto del servicio la libertad de ajustar un servicio estándar a las necesidades individuales.

*9. ¿En qué formas se comparte la información concerniente a las percepciones que tiene el cliente del valor, con aquellos responsables del diseño de un producto o de un servicio?*

Para transmitir la información concerniente a las expectativas de los clientes a los responsables del diseño, a menudo se requiere la formación de equipos de personas responsables de ventas, así como la asignación frecuente de diseñadores del servicio a las tareas que requieren un contacto con los clientes en el campo. Intuit Corporation ha creado esta clase de capacidad en los equipos de desarrollo del producto. Y todos los empleados de Intuit Corporation, incluyendo al director ejecutivo, deben trabajar periódicamente en los teléfonos de servicio al cliente. De manera similar, en Southwest, todos los responsables de la programación de vuelos trabajan turnos en forma periódica en las terminales de la compañía, para tener una idea del impacto de los horarios en la satisfacción de los clientes y los empleados.

*10. ¿Hasta qué grado se toman medidas de las diferencias entre las percepciones que tienen los clientes de la calidad que se proporciona y sus expectativas antes de la entrega?*

En última instancia, la calidad del servicio es una función de la brecha entre las percepciones del servicio real experimentado y lo que un cliente esperaba antes de recibirlo. El servicio real incluye tanto los resultados finales como el proceso mediante el cual se obtuvieron esos resultados. Las diferencias entre las experiencias y las expectativas se pueden medir en dimensiones genéricas, como la confiabilidad y la puntualidad del servicio, la empatía y la autoridad con las cuales se proporcionó el servicio y el grado hasta el cual el cliente se queda con una evidencia tangible (como una tarjeta de visita) de que el servicio se llevó a cabo.

*11. ¿Los esfuerzos de nuestra organización para mejorar la calidad del servicio externo hacen hincapié en una recuperación efectiva de los errores en el servicio, además de proporcionar un servicio apropiado la primera vez?*

Un concepto popular de la calidad en la manufactura es la importancia de "hacer bien las cosas la primera vez". Pero los clientes de las organizaciones de servicio a menudo toleran un error. Algunas organizaciones son muy competentes en la entrega de servicio, siempre y cuando nada resulte mal. Otras se organizan para las urgencias de servicios y prosperan gracias a eso. Las organizaciones de servicio sobresalientes hacen ambas cosas, concediendo a los empleados de contacto la libertad de efectuar una recuperación. Southwest Airlines sigue una política de permitir que los empleados de contacto hagan cualquier cosa con la que se sientan cómodos, con el fin de satisfacer a los clientes. Xerox autoriza que el personal de contacto del servicio reemplace equipo con un valor hasta de 250 mil dólares si los clientes no están obteniendo resultados.

## Productividad de los empleados

*12. ¿Cómo mide usted la productividad de los empleados?*

*13. ¿Hasta qué grado identifican las medidas de la productividad los cambios en la calidad, así como la cantidad de servicio producido por unidad de trabajo?*

En muchos servicios, la medida máxima de la calidad puede ser la satisfacción del cliente. Esta medida se debe combinar con otras relativas a la cantidad, con el fin de determinar el resultado total de la organización de servicios. Por ejemplo, en ServiceMaster, las medidas del resultado en las escuelas y los hospitales en donde se proporcionó un servicio de limpieza bajo la supervisión de la compañía incluyen tanto el número de órdenes de trabajo desempeñado por ServiceMaster y el personal cliente. De la misma manera, Southwest Airlines proporciona niveles de productividad relativamente elevados en cuanto a la calidad y a la cantidad. De hecho, los competidores de servicio sobresaliente están reemplazando la consabida selección de "una u otra cosa" entre calidad y cantidad, con el imperativo de "una cosa y la otra".

## Lealtad de los empleados

*14. ¿Cómo crea usted la lealtad de los empleados?*

La lealtad de los empleados está unida a la productividad, lo que contradice la suposición de que se debe promover a los proveedores de servicio exitosos a puestos con responsabilidades más grandes de supervisión, o cambiarlos a un trabajo similar en una unidad de negocios más grande. ServiceMaster y Taco Bell han logrado una expansión en los trabajos sin promover a los trabajadores de servicio competentes. En ServiceMaster, a los gerentes efectivos de una unidad individual se les asignan responsabilidades de supervisión de custodia, de mantenimiento o de otros trabajadores en más de un hospital o una escuela. Taco Bell proporciona a los gerentes generales de cada restaurante una "licencia de cacería" para ayudar a identificar y operar nuevas ubicaciones satélite en los vecindarios en donde operan sus restaurantes y los recompensa por hacerlo.

*15. ¿Hemos hecho un esfuerzo para determinar el nivel correcto de retención de los empleados?*

El nivel correcto de retención muy rara vez es del 100%. Las organizaciones dinámicas de servicio requieren cierto nivel de rotación del personal. Sin embargo, al calibrar los niveles de rotación deseados, es importante tomar en consideración el costo

total de perder a los proveedores de servicio clave, incluyendo los costos de las pérdidas de ventas y productividad y los adicionales de contratación, selección y capacitación.

### Satisfacción de los empleados

*16. ¿La satisfacción de los empleados se mide en formas que se puedan vincular con medidas similares de la satisfacción del cliente, con la frecuencia y la uniformidad suficientes para el establecimiento de tendencias que la gerencia pueda utilizar?*

Taco Bell estudia la satisfacción de los empleados por medio de encuestas, entrevistas frecuentes y juntas de mesa redonda. La complacencia del cliente se mide por medio de entrevistas con los clientes, realizadas bimestralmente, que incluyen preguntas acerca de la satisfacción con la actitud amistosa y la prontitud de los empleados. Las calificaciones, tanto de los empleados como de los clientes, son muy completas y se llevan a cabo en forma continua. Con estos datos, la compañía puede comprender mejor las tendencias generales y los vínculos entre la satisfacción del empleado y la del cliente.

*17. ¿Los criterios y métodos de selección de empleados están orientados a lo que los clientes, así como los gerentes, creen que es importante?*

Por ejemplo, en Southwest, se invita con regularidad a los viajeros a que participen en las entrevistas y la selección de la tripulación de cabina. Y muchos se toman algún tiempo, durante sus horas de trabajo, para reunirse con el equipo de selección de empleados de Southwest durante el desempeño de este trabajo. Como comentó un cliente: "¿Por qué no hacerlo? Es mi aerolínea."

*18. ¿Hasta qué grado las medidas de satisfacción del cliente, la lealtad del cliente o la calidad y la cantidad de servicio se toman en consideración para reconocer y compensar a los empleados?*

A menudo, el reconocimiento de los empleados implica más que mantener informado a cada empleado o al grupo de empleados acerca del mejoramiento del servicio y de los éxitos particulares. Banc One va más allá, pues incluye medidas de satisfacción del cliente para cada unidad bancaria en su reporte periódico de otras medidas de desempeño, la mayor parte de ellas de carácter financiero, para todas las unidades.

### Calidad en el servicio interno

*19. ¿Los empleados saben quiénes son sus clientes?*

Para los empleados, es particularmente difícil identificar a sus clientes cuando éstos son clientes internos de la compañía. Estos empleados a menudo no saben cuál ha sido el impacto de su trabajo en otros departamentos. La identificación de los clientes internos requiere un delineamiento y una comunicación de las características del flujo del trabajo, juntas interdepartamentales periódicas de organización entre los "clientes" y los "proveedores de servicio" y el reconocimiento de un buen desempeño en el servicio interno.

En 1990, USAA organizó un equipo PRIDE (Professional Results in Dedication to Excellence) [Resultados Profesionales en la Dedicación a la Excelencia], compuesto de 100 empleados y gerentes, con el fin de examinar y mejorar, sobre una base de función por función, todos los procesos asociados con la administración de seguros de propiedades y accidentes, que incluiría un análisis de las necesidades y expectativas de los clientes. El esfuerzo del equipo PRIDE tuvo tanto éxito que condujo a una revisión interfuncional del procesamiento de servicios de USAA. El tiempo de procesamiento de servicios se ha reducido, igual que el movimiento de expedientes de los clientes de un proveedor de servicios a otro.

*20. ¿Los empleados están satisfechos con el apoyo tecnológico y personal que reciben en el trabajo?*

La piedra angular del éxito en Taco Bell es la provisión de lo último en la tecnología de la información, equipo para el servicio de alimentos, técnicas sencillas de programación del trabajo y una capacitación efectiva de equipo. Esta práctica condujo al establecimiento de equipos autoadministrados de proveedores de servicios. Además, la calidad de la vida en el trabajo implica una selección de los trabajadores adecuados. Los mejores empleados tienden a referir a personas que, igual que ellos mismos, están motivadas por un sentido de propiedad y de responsabilidad para crear la satisfacción del cliente. La calidad del servicio interno también se

puede considerar como la calidad de la vida en el trabajo. Es una expresión visible de la cultura de la organización, en la cual el liderazgo influye en una forma muy importante.

## Liderazgo

*21. Hasta qué grado el liderazgo de la compañía:*

- *a.* *¿es enérgico y creativo* versus *solemne y conservador?*
- *b.* *¿es participante y solícito* versus *distante y elitista?*
- *c.* *¿es capaz de escuchar, capacitar y enseñar,* versus *supervisar y dirigir?*
- *d.* *¿sabe motivar por medio de la misión* versus *motivar por medio del temor?*
- *e.* *¿guía por medio de valores personalmente demostrados* versus *políticas institucionalizadas?*

*22. ¿Cuánto tiempo dedica el liderazgo de la organización a desarrollar y mantener personalmente una cultura corporativa centrada alrededor de los clientes y de sus empleados?*

Por supuesto, los líderes poseen características y estilos individuales, pero los directores ejecutivos de las compañías que han estado utilizando con éxito la cadena de utilidad en el servicio poseen todas o la mayoría de las características que los distinguen de los competidores que son simplemente buenos. Por supuesto, los diferentes estilos de liderazgo son apropiados para varias etapas en el desarrollo de la organización. Pero los mensajes que envían los líderes exitosos que hemos observado subrayan la importancia de prestar una cuidadosa atención a las necesidades de los clientes y de los empleados. Estos líderes crean una cultura capaz de adaptarse a las necesidades de ambos.

## Cómo relacionar las medidas

*23. ¿Cuáles son las relaciones más importantes en la cadena de utilidad en el servicio de su compañía?*

*24. ¿Hasta qué grado se correlaciona cada medida con las utilidades y el crecimiento a nivel de la cadena de utilidad en el servicio?*

*25. ¿La importancia de estas relaciones se refleja en las recompensas y los incentivos ofrecidos a los empleados?*

Las medidas impulsan la acción cuando están relacionadas en formas que proporcionan una dirección a los gerentes. Para disfrutar de la clase de éxito que han tenido las organizaciones de servicio como Southwest Airlines, ServiceMaster y Taco Bell, no basta con estudiar las medidas individuales. La cadena de utilidad en el servicio proporcionará una base para unas utilidades y un crecimiento nunca antes vistos, sólo si esas medidas individuales se unen en una perspectiva más amplia.

PARTE II

# Los servicios desde la perspectiva del cliente

CAPÍTULO 3

## Participación del cliente en los procesos de servicio

*Todo el mundo es un escenario y todos los hombres y mujeres son sólo actores; tienen sus salidas y sus entradas y un hombre en su tiempo desempeña muchos papeles.*

WILLIAM SHAKESPEARE

El sector servicios es asombrosamente variado; sin embargo, sorprende conocer el número de gerentes que consideran como única la industria de servicios en la que trabajan, o por lo menos creen que es claramente distinta del resto. Con certeza, existen algunas distinciones, pero sería un error suponer que cualquiera de los servicios que uno utiliza, por ejemplo, no tiene nada en común con algún otro servicio. De hecho, cuantos más gerentes de servicio puedan identificar las semejanzas significativas que hay con respecto a las situaciones de sus propias empresas, mejores serán las oportunidades de superar a la competencia por medio de la aplicación de buenas ideas de otras empresas que comparten características importantes. Un sello de las empresas de servicios innovadoras es que sus gerentes están deseosos de buscar, fuera de sus propias industrias, estrategias eficaces que puedan adaptar para sus empresas.

En este capítulo analizaremos el servicio como proceso buscando formas útiles de agrupar los servicios en categorías que compartan características relevantes para su administración. También se discutirán los retos que estas diferentes categorías de servicio presentan a la gerencia del negocio.

Asimismo, algunos de estos servicios que las personas utilizan, requieren un contacto activo con la empresa, incluyendo visitas a sus instalaciones e interacciones directas con los empleados; como ejemplos están los restaurantes y las líneas aéreas. En otros casos, los clientes nunca acuden a las oficinas de la empresa y establecen contacto con un empleado sólo cuando existe algún problema, en cuyo caso es más probable que hablen por teléfono con alguno de ellos; las empresas de servicios públicos como el servicio eléctrico y la televisión por cable pertenecen a esta categoría.

En este capítulo también se analizan los diferentes grados de contacto del cliente con la empresa de servicio. Un tema importante de este libro es que los encuentros de alto contacto entre

los clientes y las empresas de servicios difieren en forma muy marcada de los encuentros de bajo contacto. Analizaremos cómo el grado de contacto del cliente afecta la naturaleza del encuentro de servicio, así como las estrategias para mejorar la productividad y la calidad. El capítulo termina presentando el concepto de servicio como un sistema integrado mediante los subsistemas de operación, marketing y entrega del servicio. Estos temas los enfatizamos al revisar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los procesos involucrados a través de los cuales se crean y entregan los servicios?
2. ¿De qué manera varía la naturaleza de la participación de un cliente en un servicio de acuerdo con el proceso involucrado?
3. ¿De qué forma la reducción o el incremento del nivel de contacto del cliente impacta las decisiones relacionadas con el diseño de servicio y las estrategias de entrega?
4. ¿Cuál es la diferencia entre las operaciones que se llevan cabo tras bambalinas (*back office*) y las que suceden en la zona de contacto con el cliente?
5. ¿Por qué los diferentes procesos de servicio requieren distintos enfoques para su administración?

# El servicio como un proceso

Los gerentes de marketing no necesitan, por lo general, conocer los detalles de la manufactura de los bienes físicos, ya que esa es la responsabilidad del personal que dirige la fábrica. Sin embargo, la situación es diferente en los servicios. Puesto que los clientes participan con frecuencia en la producción del servicio, los gerentes de marketing no necesitan comprender la naturaleza de los procesos a los que se exponen sus clientes. Un *proceso* es un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida. Consideremos los pasos que un cliente podría tomar para acudir a una consulta con un especialista médico: hacer una cita por teléfono, llegar al consultorio, esperar su turno, hablar con el doctor acerca del problema que lo indujo a pedir la consulta, permitir que el doctor lo examine, esperar el diagnóstico y la receta, pagar, y por último, salir del consultorio.

Los procesos de servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican sólo algunos pasos (como llenar el tanque de un automóvil con gasolina) hasta actividades muy complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional. Más adelante en el capítulo, presentaremos la manera en que estos procesos se incorporan en diagramas conocidos como *mapeos de servicio*, que nos ayudan a comprender lo que sucede (y quizá la forma de mejorar un proceso específico).

## División en categorías de los procesos de servicio

Un proceso implica tomar insumos y transformarlos en resultados.[1] Pero, si es así, entonces, ¿hacia dónde van dirigidos los procesos en cada empresa de servicio? Y, ¿cómo se lleva a cabo esta tarea? Se consideran dos categorías amplias en los procesos de los servicios: las personas y los objetos. En muchos casos, desde el transporte de pasajeros hasta la educación, los clientes mismos son los protagonistas del proceso de servicio; en otros casos, el proceso se dirige a un objeto como una computadora descompuesta que necesita reparación o un dato financiero que se debe relacionar con una cuenta en particular. En algunos

servicios, como en toda la manufactura, el proceso es físico: tiene lugar algo tangible; no obstante, el proceso puede ser intangible en los servicios basados en la información.

Al observar los procesos de servicios desde un punto de vista exclusivamente operativo, vemos que es posible clasificarlos en cuatro grandes grupos. La figura 3.1 presenta un esquema de clasificación en cuatro grupos que se basa en: acciones tangibles dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas y acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas o a sus activos intangibles. Cada una de estas cuatro categorías encierra formas de procesos distintas en esencia, con implicaciones para los gerentes de marketing, de operaciones y de recursos humanos. Nos referiremos a las categorías como *servicios dirigidos al cuerpo de las personas, servicios dirigidos a posesiones físicas, servicios dirigidos a la mente de las personas, y servicios dirigidos a activos intangibles.* Aunque a primera vista las industrias en cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que, de hecho, comparten características importantes relacionadas con los procesos. Como consecuencia, los gerentes de un tipo de servicio tendrán una mejor visión al estudiar otro tipo de servicio para después crear innovaciones valiosas para sus propias empresas.

| ¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio? | | |
|---|---|---|
| **¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?** | **Personas** | **Posesiones** |
| **Acciones tangibles** | **Servicios dirigidos al cuerpo de las personas:**<br>Transporte de pasajeros<br>Cuidado de la salud<br>Hospedaje<br>Salones de belleza<br>Terapia física<br>Gimnasios<br>Restaurantes y bares<br>Peluquerías<br>Servicios funerarios | **Servicios dirigidos a posesiones físicas:**<br>Transporte de carga<br>Reparación y mantenimiento<br>Almacenaje en bodegas<br>Servicios de limpieza de oficinas<br>Distribución al detalle<br>Lavandería y lavado en seco<br>Servicio de carga de gasolina<br>Diseño y mantenimiento de jardinería ornamental<br>Eliminación y reciclaje de desechos |
| **Acciones intangibles** | **Servicios dirigidos a la mente de las personas:**<br>Publicidad y relaciones públicas<br>Artes y entretenimiento<br>Transmisiones de televisión por antena y por cable<br>Consultoría en dirección de empresas<br>Educación<br>Servicios de información<br>Conciertos musicales<br>Psicoterapia<br>Religión<br>Buzón de voz | **Servicios dirigidos a activos intangibles:**<br>Contablilidad<br>Banca<br>Procesamiento de datos<br>Transmisión de datos<br>Seguros<br>Servicios legales<br>Programación<br>Investigación<br>Inversión en valores<br>Consultoría de software |

FIGURA 3.1 Comprensión de la naturaleza de la acción de servicio

1. *Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas al cuerpo de las personas.* En este tipo de servicio, los clientes necesitan estar presentes en persona durante todo el proceso de entrega de los servicios para recibir los beneficios que dichos servicios proporcionan.
2. *Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente.* En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, aunque el cliente no lo esté.
3. *Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas.* Cuando se trata de estos servicios, los clientes deben estar presentes mentalmente, pero ubicados, ya sea en el mismo lugar donde se crea el servicio, como una sala de conferencias o un estadio deportivo, o bien, en un sitio lejano conectado por medio de señales de transmisión o enlaces de telecomunicaciones.
4. *Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente.* En esta categoría se requiere poca participación directa del cliente una vez que solicita el servicio y aún esta solicitud se puede realizar a distancia por medio del correo, del teléfono o de Internet.

Examinemos los motivos por los cuales estos cuatro tipos distintos de procesos de servicios tienen con frecuencia implicaciones distintivas para las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.

**Servicios dirigidos al cuerpo de las personas.** Desde tiempos antiguos, las personas han buscado servicios dirigidos a ellas mismas (por ejemplo, ser transportadas, alimentadas, hospedadas, curadas. Para recibir estos tipos de servicios, los clientes deben ingresar en persona al sistema de servicio y, puesto que son parte integral del proceso, no pueden obtener los beneficios deseados por medio de la negociación a distancia con los proveedores de servicio, sino que deben ingresar a la *fábrica de servicio*, que es una instalación física (en algunas ocasiones móvil, como un taxi, un transbordador o un avión). Es aquí donde personas, máquinas, o ambos, crean y entregan los beneficios del servicio a los clientes llevando consigo las herramientas necesarias para realizar su trabajo con el fin de crear los beneficios deseados en los lugares preferidos por los clientes. Como ejemplos están los médicos que hacen visitas domiciliarias (muy raros hoy en día) y comida a domicilio.

Si los clientes desean los beneficios que los servicios dirigidos al cuerpo de las personas ofrecen, deben estar preparados para pasar tiempo cooperando en forma activa con la operación de servicio. El nivel de participación requerida de parte de los clientes entraña desde abordar un autobús en la ciudad para un viaje de cinco minutos hasta soportar una serie de largos y desagradables tratamientos en un hospital. Entre estos extremos se encuentran actividades como ordenar e ingerir un alimento, el lavado, corte y peinado del cabello y pasar un par de noches en una habitación de hotel. El resultado de estos servicios (después de un periodo de tiempo que varía de minutos a meses) es un cliente que alcanzó su destino, satisfizo su hambre, luce ahora un cabello limpio y arreglado, ha pasado una serie de noches agradables lejos de casa o disfruta ahora de una mejor salud.

Es importante que los gerentes consideren los procesos y el resultado con respecto a lo que pasa con el cliente (u otros objetos en proceso) porque esto los ayuda a identificar los beneficios que se logran; además, deben examinar el proceso mismo de servicio con el propósito de identificar algunas de las cargas no financieras (como el tiempo invertido, el

esfuerzo físico y mental e incluso el miedo y el dolor) en las que incurren los clientes para obtener tales beneficios.

**Servicios dirigidos a posesiones físicas.** Con frecuencia, los clientes piden a las empresas de servicio que den mantenimiento o mejora a alguna posesión física (que podría ser cualquier cosa, desde una casa hasta un arbusto, desde un automóvil hasta una computadora, o desde un vestido hasta una mascota). Muchas de estas actividades son operaciones hasta cierto punto estandarizadas, y no siempre implican una producción y consumo simultáneos. Como ejemplos están la limpieza, el mantenimiento, el mejoramiento o la reparación tanto de animales como de objetos físicos que pertenecen al cliente con el fin de prolongar su utilidad. Entre otros servicios dirigidos a posesiones físicas se encuentran el transporte y almacenamiento de bienes, la venta al mayoreo y la distribución al menudeo, así como la instalación, el retiro y la eliminación de equipo; en pocas palabras, toda la cadena de actividades que aumentan el valor y que ocurren durante el tiempo de vida del objeto en cuestión.

Los clientes tienen una menor participación física en este tipo de servicios que en los servicios dirigidos al cuerpo de las personas. Consideremos la diferencia entre el transporte de pasajeros y de paquetes.

En el primer caso, el cliente mismo tiene que viajar para obtener el beneficio de desplazarse de un sitio a otro pero, con el servicio de paquetería, el cliente lleva el paquete a un empleado de mostrador de la oficina de correos (o solicita que una empresa de mensajería lo recoja en su hogar u oficina) y sólo espera que el paquete sea entregado en su destino. En la mayoría de los servicios de procesamiento de posesiones, la participación del cliente se limita por lo general a llevar el artículo que necesita servicio, solicitarlo, explicar el problema, regresar después para recoger el artículo y pagar la cuenta. Si el objeto que se procesará es difícil o imposible de mover, como un jardín, aparatos instalados, equipo pesado o parte de un edificio, entonces, la fábrica de servicio debe acudir al cliente y su personal de servicio debe llevar las herramientas y el material necesarios para realizar el trabajo a domicilio.

En otros casos, el proceso de servicio podría consistir en la aplicación de insecticida en una casa para eliminar las hormigas, la poda de un arbusto en el jardín de una empresa, la reparación de un automóvil, la instalación de software en una computadora, la limpieza de una chaqueta o la aplicación de una vacuna al perro de la familia. El resultado en cada caso debe ser una solución satisfactoria al problema del cliente o algún mejoramiento tangible del objeto en cuestión. El cumplimiento a tiempo del trabajo prometido es también un aspecto clave para la satisfacción del cliente.

**Servicios dirigidos a la mente de las personas.** Entre los servicios que interactúan con las mentes de las personas están la educación, las noticias y la información, la asesoría profesional, la psicoterapia, el entretenimiento y ciertas prácticas religiosas. Cualquier cosa que alcance la mente de las personas tiene el poder de cambiar actitudes e influir en el comportamiento; así que, si los clientes están en una posición de dependencia o si existe la posibilidad de manipulación, se requiere el establecimiento de normas éticas estrictas y una vigilancia cuidadosa.

La recepción de estos servicios exige una inversión de tiempo de parte del cliente; sin embargo, es necesario que los receptores estén presentes físicamente en la ejecución del servicio, sino que sólo su mente tiene que estar en comunicación con la información presentada. Existe un contraste interesante entre este tipo de servicio y los servicios dirigidos al

cuerpo de la persona, pues, aunque los pasajeros duerman durante un vuelo obtienen el beneficio de llegar al destino deseado; en cambio, un estudiante que se duerme durante la clase no tendrá mayor conocimiento al final que al principio de ésta.

Los servicios tales como el entretenimiento y la educación se crean en un lugar y se transmiten por televisión o radio a clientes individuales ubicados en sitios distantes; no obstante, es posible también entregarlos en vivo y en persona a grupos de clientes en los sitios donde se crea el servicio, como los teatros o las salas de conferencias. Debemos reconocer que ver un concierto en vivo por televisión en el hogar no supone la misma experiencia que observarlo en una sala de conciertos en compañía de cientos o incluso miles de personas. En el último caso, los gerentes de salas de conciertos enfrentan muchos de los mismos retos que sus colegas que ofrecen servicios de procesamiento de la información. De modo similar, la experiencia de participar en una clase de debate a través de televisión de interacción por cable carece de la intimidad que existe entre las personas que debaten una con otras en el mismo salón.

Puesto que el contenido principal de todos los servicios que pertenecen a esta categoría se basa en la información (ya sea música, voz, o imágenes visuales), es posible convertirlo en bits digitales o en señales analógicas, registradas para la posteridad y transformadas en un producto manufacturado, como un disco compacto, una cinta de vídeo o una cinta de audio, los cuales se empaquetan y se ofrecen en el mercado como cualquier otro producto físico. Así, estos servicios se incluyen en un inventario porque se pueden consumir después de la fecha en que se produjeron. El resultado producido se puede utilizar en múltiples ocasiones; por ejemplo, en el transcurso de un año, cientos de estudiantes diferentes tienen la posibilidad de usar una y otra vez una cinta de vídeo para la enseñanza del español en un laboratorio de idiomas.

**Servicios dirigidos a activos intangibles.** El procesamiento de la información, uno de los términos de la jerga informática de nuestra era, ha experimentado una revolución debido a las computadoras. Sin embargo, no toda la información se procesa en máquinas, pues los profesionales que trabajan en diversas áreas también usan sus cerebros. La información es el resultado de servicios más intangible, aunque es posible transformarla en formas más tangibles y durables como cartas, informes, libros, cintas o discos. Entre los servicios que dependen en gran manera de la recolección y el procesamiento eficientes de la información están los servicios financieros y profesionales como la contabilidad, el derecho, la investigación de mercado, la asesoría de dirección de empresas y el diagnóstico médico.

El grado de participación del cliente en los servicios de procesamiento de la información y de procesamiento de estímulos mentales depende más de la tradición y del deseo personal de conocer al proveedor frente a frente que de las necesidades de los procesos operativos. En pocas palabras, el contacto personal es hasta cierto punto innecesario en sectores como la banca o los seguros. ¿Por qué los gerentes someten a su empresa a todas las dificultades que entraña el hecho de ofrecer un servicio de procesamiento de personas cuando podrían entregar el mismo servicio esencial a distancia? Como cliente, ¿por qué acudir al lugar donde se produce el servicio cuando no existe la necesidad imperiosa de hacerlo?

Los hábitos y la tradición son los responsables de la aplicación de los sistemas de entrega de servicios y de los patrones de uso de los servicios. Los profesionales y sus clientes prefieren conocerse cara a cara porque sienten que en esta forma aprenden más sobre las necesidades, capacidades y personalidades de cada uno; no obstante, la experiencia muestra que es posible establecer y mantener relaciones personales exitosas basadas en la confianza

sólo por medio del teléfono o del contacto por correo electrónico. Conforme mejora la tecnología y las personas se acostumbran cada vez a los teléfonos de vídeo o a Internet, podemos esperar ver un cambio continuo hacia las transacciones a distancia.

## Variaciones en la participación del cliente

Al esquematizar los procesos de manera visual, vemos con claridad las diferencias de la participación del cliente en la empresa de servicio para cada uno de los cuatro procesos en sus formas más puras. La figura 3.2 muestra un diagrama de flujo para cada una de las situaciones siguientes: la estancia en un motel, la reparación de un reproductor de vídeo, la

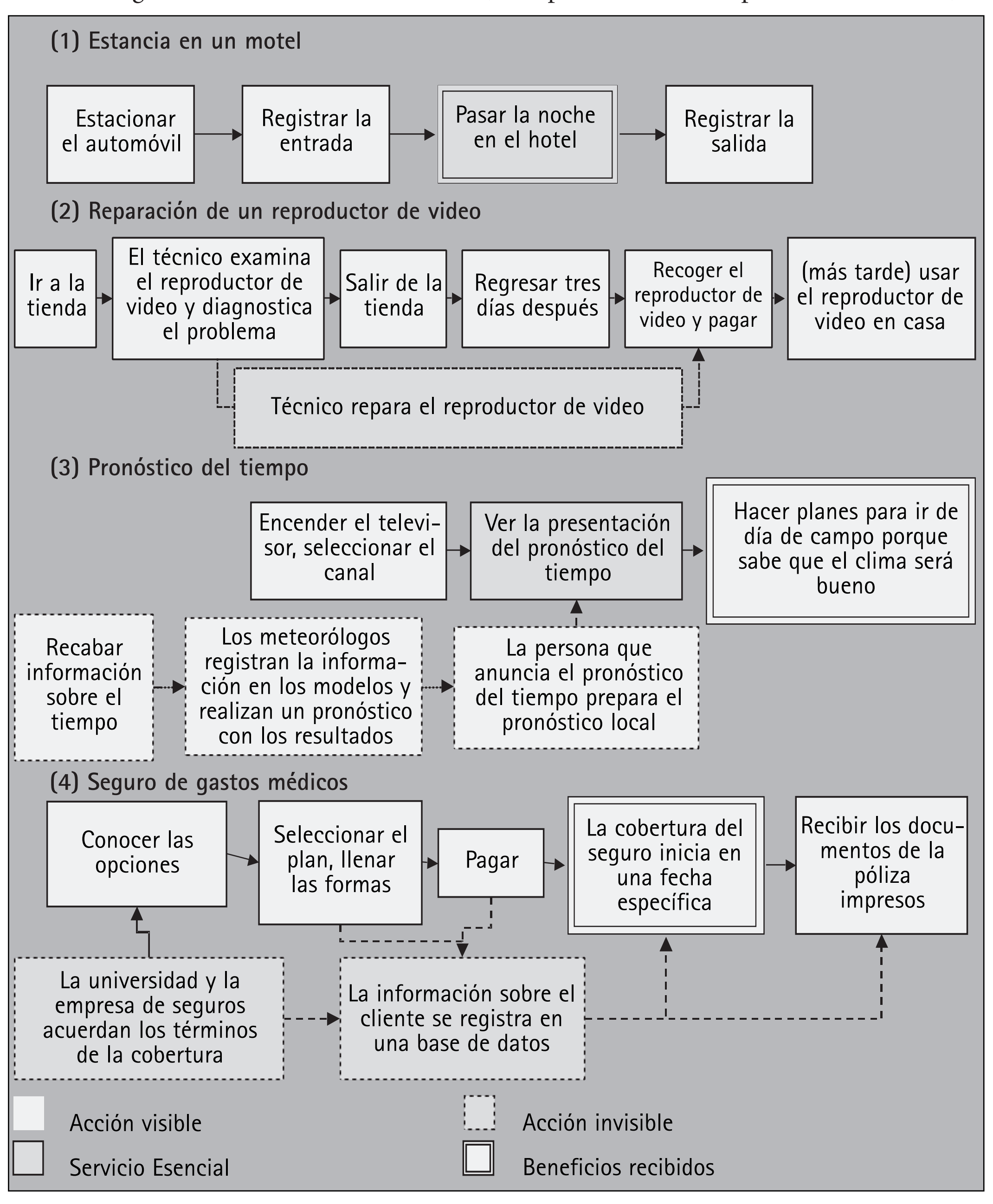



FIGURA 3.2 Diagramas de flujo simple para la entrega de diferentes tipos de servicios

obtención del pronóstico del tiempo y la adquisición de un seguro de gastos médicos. Imagine que usted es el cliente en cada caso y considere el grado y la naturaleza de su participación en la entrega de estos servicios.

1. *Estancia en un motel (servicios dirigidos al cuerpo de las personas).* Es tarde por la noche. Usted realiza un largo viaje manejando su automóvil y se siente cansado. Encuentra un motel con un letrero que indica que hay habitaciones disponibles y el precio de las mismas y decide que es el momento de detenerse a pasar la noche. Se estaciona y observa que los jardines están limpios y los edificios parecen estar recién pintados; entra a la recepción, donde un empleado amable registra su entrada y le entrega la llave de su habitación. Camina atravesando el patio delantero cargando su equipaje y entra en la habitación. Después de cambiarse y usar el baño, se va a dormir. Después de dormir bien durante la noche, usted se levanta a la mañana siguiente, se baña, se viste, empaca sus pertenencias y después se dirige a la recepción donde entrega sus llaves a un empleado distinto, paga y sale del motel.
2. *Reparación de un reproductor de vídeo (servicios dirigidos a posesiones físicas).* Cuando reproduce sus cintas de vídeo en su reproductor, la calidad de la imagen en la pantalla del televisor es deficiente. Cansado de esta situación, busca en el directorio telefónico una tienda de reparación de equipo electrónico ubicada en su zona. En la tienda, el técnico revisa su aparato en la oficina de atención al cliente y dice que necesita arreglo y limpieza. El precio calculado parece razonable, así que usted acepta que se realice el trabajo y se le informa que el reproductor estará listo en tres días. El técnico lleva el reproductor a la oficina posterior y usted sale de la tienda. El día señalado, usted regresa para recoger el reproductor y pagar. De regreso a casa, enciende el reproductor de vídeo, inserta una cinta y se da cuenta que la imagen es ahora mucho mejor.
3. *Pronóstico del tiempo (servicios dirigidos a la mente de las personas).* Usted desea organizar un día de campo en el lago el próximo fin de semana, que será dentro de dos días. Pero una de sus amigas dice haber escuchado que existe la posibilidad de una gran tormenta. De regreso a casa esa noche, verifica el pronóstico del tiempo por televisión. El meteorólogo presenta gráficas animadas que indican el camino probable de la tormenta en las próximas 48 horas y declara que las últimas predicciones computarizadas del Centro Meteorológico Nacional sugieren que la tormenta pasará muy al sur de su región. Con esta información a la mano, usted llama a sus amigos para decirles que el día de campo sigue en pie.
4. *Seguros de gastos médicos (servicios dirigidos a activos intangibles).* Su universidad le envía un paquete de información antes de comenzar el nuevo semestre. Este paquete incluye un folleto enviado por el servicio médico universitario, describiendo las diversas opciones de seguros de gastos médicos que están disponibles para los estudiantes. Aunque usted se considera muy saludable, excepto por las alergias de estación, recuerda la experiencia desafortunada de un amigo que hace poco incurrió en fuertes gastos hospitalarios después de fracturarse una pierna y, puesto que no estaba asegurado, se vio obligado a usar sus modestos ahorros y vender su automóvil nuevo para pagar las cuentas. Así que al momento de inscribirse, usted selecciona una opción que cubrirá el costo del tratamiento hospitalario, más las visitas al servicio médico universitario; también llena y firma una forma impresa que incluye algunas preguntas ya establecidas sobre su historia médica. El costo del

seguro se suma a su cuenta trimestral. Después, usted recibe por correo la confirmación por escrito de su cobertura. Ahora ya no tendrá que preocuparse del riesgo de incurrir en gastos médicos inesperados.

Como usted observa en estos sencillos diagramas de flujo, su papel como cliente varía mucho de un proceso a otro. Los primeros dos ejemplos implican procesos físicos. En el motel, usted participa de manera activa en el servicio, el cual se entrega en tiempo real y durante un periodo quizá de ocho horas. Por una suma de dinero, usted renta el uso de una cama, baño y otras instalaciones físicas durante la noche. Cuando usted sale, no se puede llevar consigo los elementos de servicio, pero si la cama hubiera sido incómoda, se habría sentido cansado y adolorido físicamente durante un tiempo. Sin embargo, su papel en la tienda de reparación de reproductores de vídeo se limitó a unos cuantos minutos para explicar los síntomas de la falla, dejar el aparato ahí y regresar varios días después a recogerlo. Usted debe confiar en la capacidad y la honestidad del técnico para realizar el servicio en su ausencia, porque usted no participa en la producción real del servicio. Más tarde, usted disfruta los beneficios cuando usa el reproductor reparado.

Los otros dos servicios que se describen conllevan acciones intangibles y el papel que usted desempeña como cliente es relativamente pasivo. La producción del pronóstico del tiempo está a cargo del Centro Meteorológico Nacional o de otras empresas de pronóstico del tiempo. La información sobre el tiempo recolectada por diversos instrumentos complejos ubicados en satélites, aviones y en la superficie terrestre se registran en una computadora, lo que permite hacer predicciones de las condiciones futuras del clima en diferentes sitios. Después, el meteorólogo del canal de televisión examina los pronósticos del modelo, los interpreta para el área local y presenta tanto una descripción de las condiciones actuales como un pronóstico para los días siguientes durante el noticiario. Todo lo que usted tiene que hacer es encender la televisión en el canal elegido, poner atención a lo que se presenta y usar esa información para realizar sus propios planes futuros. No existe una suma de dinero específica que deba pagar por el pronóstico porque usted ya invirtió en el costo de un televisor y de una antena para la recepción local de transmisiones, o quizá de un servicio de televisión por cable, pero sí requiere algunos minutos de su tiempo; no obstante, si usted utiliza el televisor con propósitos de entretenimiento, invertirá varias horas viendo diferentes programas.

En el caso del seguro de gastos médicos, todo lo que usted necesita es revisar las opciones, seleccionar la que satisfaga mejor sus necesidades, llenar y firmar la forma y pagar su cuenta trimestral. La producción real de la cobertura del seguro se efectúa en la empresa de seguros con base en el análisis detallado de información pasada, que incluye la duración y el costo de los tratamientos médicos para estudiantes de su grupo de edad, y modificada por las tendencias anticipadas en los costos de la atención médica durante el siguiente año. Las negociaciones entre la universidad y la empresa de seguros determinarán la suma de dinero que usted paga por la cobertura en este grupo. Su protección se mantiene en forma automática mientras dure la cobertura. No se requiere ninguna acción adicional de su parte a menos que usted necesite presentar una queja. El beneficio es la tranquilidad de saber que usted recibirá atención si algo malo le ocurre y que sus activos financieros estarán protegidos.

## Diferentes procesos plantean distintos retos a la gerencia

Los retos y las tareas que enfrentan los gerentes que trabajan en cada una de las diferentes categorías de servicios que hemos descrito varían en cierto grado. El esquema de clasificación

de procesos es básico para comprender estas diferencias y crear estrategias de servicio eficaces, pues no sólo permite conocer la naturaleza de los beneficios del servicio en cada caso, sino también ofrece una mejor comprensión del comportamiento que debe mostrar el cliente. Además, existen implicaciones para la creación de la estrategia del canal, el diseño y la ubicación del sistema de entrega del servicio y el uso de la tecnología de la información para obtener el mayor provecho.

## Identificación de los beneficios del servicio

Los gerentes deben reconocer que los procesos operativos, aunque importantes, son sólo un medio para lograr un fin. Un buen servicio significa beneficios seguros para el cliente.[2] La clave es entender los beneficios específicos que los clientes esperan obtener del proveedor de servicio. Un ejemplo claro lo presenta la compañía chilena Help en la figura 3.3

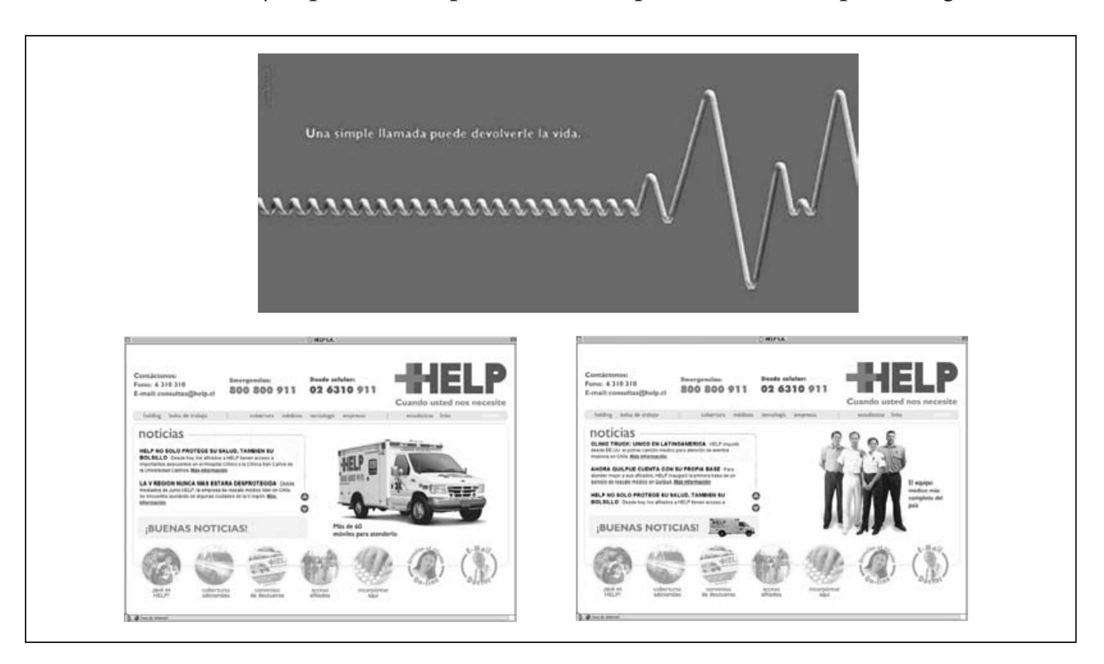



FIGURA 3.3 Promoción del beneficio específico de una empresa de emergencias médicas

Muchas empresas reúnen diferentes actividades como parte de su estrategia para ofrecer un buen servicio; pero, la innovación en la entrega del servicio requiere una supervisión constante de los procesos que sostienen la entrega del servicio esencial, como una cama para pasar la noche en la industria del hospedaje, el transporte rápido de personas en la industria de las líneas aéreas o la limpieza y el planchado de la ropa en la industria de la lavandería. La creatividad latinoamericana no se queda atrás en la prestación de servicios adaptados a necesidades específicas y, por ejemplo, en la ciudad de La Paz, Bolivia, algunas compañías de teléfonos celulares como Viva, Telcel y ENTEL, han contratado un considerable número de jóvenes que recorren las calles y funcionan como cabinas telefónicas ambulantes. Vestidos en forma llamativa y con una serie de celulares atados a la cintura, este servicio se ha vuelto muy popular por su costo, y disponibilidad llegando a cubrir más áreas que las cabinas telefónicas regulares.[3]

La tecnología de punta permite a las empresas de servicios entregar los mismos beneficios (o mejores) a los clientes a través de procesos muy diferentes. En ocasiones, los clientes se sienten fascinados de recibir el servicio a través de procedimientos más rápidos, sencillos y convenientes; sin embargo, los gerentes de operaciones deben tener cuidado al imponer nuevos procesos, en nombre de la eficiencia, y prestar atención a los clientes que prefieren un procedimiento existente, en particular cuando el nuevo procedimiento se basa en tecnología y equipo que desplazan el servicio personal que ofrecen los empleados. Al trabajar con el personal de marketing, los especialistas en operaciones mejorarán sus oportunidades de diseñar nuevos procesos que proporcionen de modo agradable los beneficios que desean los clientes.

Como observamos en los cuatro diagramas de flujo, el momento en que se reciben los beneficios del servicio y la duración de estos varían en forma importante. La renta de una cama de un motel es un servicio de tiempo real en el que el cliente es un participante activo; si el cliente duerme bien, los beneficios se obtienen durante la noche e incluso se prolongan hasta el siguiente día. En contraste, el cliente no participa en la reparación real del reproductor de vídeo; más aún, los beneficios de esta reparación no se reciben hasta que el aparato regresa a casa y se usa de nuevo. Una vez reparado, el aparato sigue ofreciendo los beneficios de una imagen de mejor calidad durante años antes de que requiera otro servicio. El cliente participa mental pero no físicamente al ver un pronóstico del tiempo por televisión, el cual se transmite en tiempo real desde un estudio, aunque fue creado antes que el programa. Este servicio proporciona al cliente el beneficio inmediato de la información para tomar una decisión rápida. Por último, la participación del cliente en el seguro de gastos médicos se limita a llenar una solicitud y pagar el costo de la póliza; sin embargo, los beneficios (en forma de paz mental) se percibirán mientras la póliza ofrezca cobertura. Un cliente saludable y honesto esperaría no reclamar el seguro porque eso significaría que ocurrió algo desagradable.

## Diseño de la producción del servicio

Cada servicio posee clientes (o espera encontrar alguno), pero no todo servicio interactúa con ellos del mismo modo. La participación del cliente puede variar considerablemente en cada una de las cuatro categorías del proceso de servicio. Nada cambia el hecho de que los servicios dirigidos al cuerpo de las personas necesiten que el cliente esté presente en persona en la ejecución del servicio. Si una persona se encuentra en Bogotá en este momento y desea estar en Caracas mañana, no puede evitar abordar un vuelo internacional e invertir tiempo en un avión para viajar. Si un cliente desea cortarse el cabello, no puede dejar que esta actividad se realice en la cabeza de otra persona, sino que él mismo se debe sentar en una silla de la estética. Si una persona tiene la desgracia de fracturarse una pierna, tendrá que someterse en persona a los procedimientos desagradables de la toma de radiografías, el arreglo de la fractura por un cirujano ortopedista y la colocación de un yeso que permanecerá alrededor de su pierna durante varias semanas.

Cuando los clientes visitan el lugar de ejecución del servicio, su satisfacción depende de factores como:

- Los encuentros con el personal de servicio
- La apariencia y las características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores

- Las interacciones con el equipo de autoservicio
- Las características y el comportamiento de otros clientes

Cuando se requiere que los clientes estén presentes en persona durante la entrega del servicio, el proceso se debe diseñar tomando en cuenta a los clientes desde el momento en que llegan al lugar de ejecución del servicio. En principio, los clientes podrían necesitar estacionamiento (u otro apoyo para viajar de ida y vuelta a la instalación de servicio); cuanto más tiempo permanezcan en el sitio, es más probable que requieran otros servicios, incluyendo servicios básicos como alimentos, bebidas y baños. En muchos casos, tendrán que desempeñar papeles activos en la creación y la entrega del servicio. Las empresas de servicio bien dirigidas enseñan a sus clientes la manera eficaz de participar en las operaciones de servicio.

Los sitios de entrega del servicio que los clientes deben visitar deben ubicarse y diseñarse tomando en cuenta la conveniencia de los clientes. Si la fábrica de servicio es ruidosa, despide olores, el diseño de sus instalaciones es complicado y su ubicación es inconveniente, existe la probabilidad de que los clientes se alejen. Los gerentes de marketing deben trabajar estrechamente con los gerentes de operaciones para diseñar instalaciones que sean agradables para los clientes y que permitan operar con eficiencia. El exterior de un edificio produce una primera impresión muy importante, mientras que el interior es visto como el escenario donde se entrega el desempeño del servicio. Cuanto mayor sea el tiempo que permanezcan los clientes y mayor la cantidad de dinero que esperan gastar, mayor será la importancia de ofrecer instalaciones cómodas y atractivas.

Los gerentes de marketing deben trabajar también con los gerentes de recursos humanos. En este caso, la tarea consiste en asegurarse de que los empleados que estén en contacto con los clientes mantengan una apariencia aceptable y posean las habilidades tanto personales como técnicas que se necesitan para un buen desempeño. Por desgracia, el personal de servicio carece a menudo de las habilidades necesarias para ofrecer un servicio satisfactorio a sus clientes. Al mismo tiempo, los clientes requieren cierta capacitación u orientación básica sobre la forma de trabajar conjuntamente con el personal de servicio para lograr los mejores resultados. En situaciones en las que se espera que los clientes realicen algo del trabajo por ellos mismos, como en el autoservicio, las instalaciones y el equipo se deben diseñar de tal modo que sean fáciles de usar.

## Canales alternativos para la entrega del servicio

A diferencia del caso de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, los gerentes responsables de los servicios dirigidos a posesiones físicas, a la mente de las personas y dirigidos a activos intangibles no necesitan que sus clientes visiten el lugar de ejecución del servicio. En vez de esto, deben seleccionar un canal de entrega entre varias opciones. Las posibilidades incluyen 1) permitir que los clientes acudan a un lugar conveniente; 2) limitar el contacto a una oficina pequeña de atención al cliente que esté separada del lugar principal (tras bambalinas o *back office*); 3) visitar al cliente en su domicilio u oficina, y 4) realizar el negocio a distancia.

Tomemos como ejemplo la limpieza y el planchado de la ropa (un servicio dirigido a posesiones físicas). Una posibilidad es realizar el lavado en casa. Si una persona no cuenta con los aparatos necesarios, entonces tendría que pagar por el uso de una lavandería automática, que es en esencia una fábrica de limpieza de autoservicio. Si la persona prefiere

dejar la tarea en manos de profesionales de lavado y limpieza en seco, como muchas personas deciden hacer con sus mejores ropas, entonces puede visitar una tintorería que sirva para recibir la ropa sucia y entregarla limpia. A veces, la limpieza se lleva a cabo en un lugar situado detrás de la tienda; en otras ocasiones, la ropa se transporta a un sitio ubicado a cierta distancia. El servicio de recoger y entregar la ropa a domicilio está disponible en la mayoría de ciudades, pero este servicio es más caro por los costos adicionales que implica. Algunas personas tienen la posibilidad de pagar a una persona que vaya a su domicilio a lavar y planchar la ropa (por lo general, en conjunto con otras tareas domésticas).

Las canales físicos y electrónicos permiten a los clientes y proveedores dirigir las transacciones de servicio a distancia; por ejemplo, en lugar de comprar en un centro comercial, una persona puede revisar un catálogo impreso y solicitar por teléfono la entrega a domicilio o puede comprar a través de Internet, solicitando sus pedidos en forma electrónica después de examinar sus opciones en la pantalla del sitio de Internet. Los artículos basados en la información, como el *software* o los informes de investigación, incluso pueden cargarse de manera inmediata en la propia computadora del cliente.

Los gerentes de hoy en día deben ser creativos porque la combinación de la tecnología de la información con los servicios modernos de transporte de paquetería, como Federal Express, ofrecen muchas oportunidades para considerar el lugar y el momento de la entrega del servicio. Algunas empresas de manufactura de partes pequeñas de equipo permiten que los clientes eviten a los negociantes minoristas cuando un producto necesita reparación. En vez de esto, un mensajero recogerá el artículo defectuoso (proporcionando incluso el empaque apropiado si es necesario), lo enviará al lugar de reparación y lo regresará varios días después cuando el problema se haya solucionado. Los canales de distribución electrónicos ofrecen una conveniencia aún mayor porque el tiempo de transporte se elimina; por ejemplo, por medio del uso de vínculos de telecomunicación, los ingenieros de una instalación central (que podría estar ubicada al otro lado del mundo) pueden diagnosticar problemas de computadoras y *software* defectuosos, aunque los clientes se localicen en sitios distantes, y transmitir señales electrónicas para corregir los defectos.

La posibilidad de diseñar de nuevo los procedimientos de entrega de servicios, con excepción de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, permite a la empresa llevar a sus clientes fuera de la fábrica y transformar un servicio de mucho contacto en uno de poco contacto. Cuando la naturaleza del proceso hace posible entregar el servicio desde lejos, entonces el diseño y la ubicación del lugar de la ejecución del servicio se concentran sólo en prioridades operativas. Algunos observadores de la industria predicen que dentro de las dos próximas décadas, la sucursal bancaria tradicional dejará de existir y que la mayoría de las transacciones bancarias se conducirán a través de cajeros electrónicos, teléfonos o computadoras personales (¡no todo mundo está de acuerdo con esta predicción!). Las posibilidades de éxito de un intento de esta clase son mejores cuando los nuevos procedimientos son fáciles de realizar, son menos costosos y ofrecen al cliente una mayor conveniencia.

## Aprovechamiento al máximo de la tecnología de la información

Es obvio que los servicios basados en la información (un término que abarca tanto los servicios dirigidos a la mente de las personas como los servicios dirigidos a activos intangibles) tienen mucho que ganar con los avances en la tecnología de la información porque las telecomunicaciones y el Internet permiten que la operación esté separada físicamente de sus clientes, aun sin la necesidad de efectuar embarques físicos.[4] Un número cada vez

mayor de bancos incluyen ahora la capacidad de Internet, de tal manera que sus clientes tengan acceso a sus cuentas y conduzcan ciertas transacciones desde sus hogares o computadoras de oficina; con todo, uno de los retos consiste en convencer a los clientes de cambiar su comportamiento bancario hacia la Red, dejando de lado los canales tradicionales. En México, por ejemplo, se estima que el uso de la banca electrónica se incrementará de 2.4 millones de suscriptores en el 2001, a 4.5 millones de clientes para el 2005.[5]

Muchos ejemplos del uso de la tecnología para transformar la naturaleza del servicio esencial y su sistema de entrega se basan en la radio y la televisión. La transmisión por televisión (y ahora por cable interactivo), desde conciertos sinfónicos de estudio hasta iglesias electrónicas y programas de consejos de jardinería donde el público participa por teléfono, han creado nuevas formas de proporcionar consejo, entretenimiento, cultura y apoyo espiritual a audiencias ubicadas en muy diversos lugares. En muchos países, la educación se ofrece a través de canales electrónicos como una alternativa al modo tradicional de las presentaciones cara a cara en un salón de clases físico. Están surgiendo universidades virtuales, como la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, en México.[6] Una de las iniciativas más antiguas e importantes de esta naturaleza es la Universidad Abierta (UA), en Gran Bretaña. La UA ha ofrecido programas de titulación a estudiantes de todo el país por medio del campus electrónico de la cadena la British Broadcasting Corporation (BBC) durante más de 30 años. Cualquier persona puede ver o escuchar los programas, por supuesto, pero los estudiantes inscritos también reciben por correo el material del curso impreso y se comunican con tutores por correo, correo electrónico o teléfono.

La educación a distancia se ofrece también en África, dónde sólo el 3% de las personas entre 18 a 25 años se inscriben en una universidad y pocas cuentan con alguna experiencia laboral. En 1997, el Banco Mundial inauguró la African Virtual University, que permite a los estudiantes de 16 países africanos tomar cursos y seminarios impartidos por profesores de universidades de todo el mundo.[7] Los instructores presentan conferencias frente a cámaras en sus propios salones de clase y el vídeo es enviado por medio de fibras ópticas, líneas de red digital de servicios integrados (RDSI) o satélite a un enlace en Washington DC, desde donde es transmitido vía satélite a diversos lugares de África. Un estudiante en un país, por ejemplo, Ghana, tiene la posibilidad de hablar con un instructor en tiempo real a través de líneas telefónicas establecidas mientras estudiantes de Kenia, Tanzania y Zimbabwe escuchan el diálogo.

Como señalamos anteriormente en este capítulo, es necesario hacer una distinción entre el marketing del servicio esencial y la provisión de servicios suplementarios para mejorar el servicio esencial. Gran parte de la polémica con respecto al uso de Internet tiene que ver con los servicios suplementarios que se basan en la transferencia de información relacionada con el servicio esencial, en oposición a bajar de la red este mismo servicio esencial. Las telecomunicaciones modernas y las tecnologías de cómputo permiten a los clientes conectar sus propias computadoras (u otros aparatos procesadores de datos) con el sistema del proveedor de servicio ubicado en otro lugar. Como respuesta, cada vez más empresas diseñan sitios de Internet para que sus clientes revisen la información sobre los bienes y servicios que ofrecen en venta, soliciten pedidos o reservaciones e incluso realicen pagos.

En la actualidad, la Red ejerce un impacto importante en la estrategia de distribución de una amplia gama de industrias.[8] Sin embargo, en muchos casos, estos sitios de Internet son un ejemplo de la comercialización de bienes a través del servicio más que de la comercialización del servicio esencial. La figura 3.4 presenta ejemplos de ambos tipos de sitios de Internet. En el caso de Patagon, el servicio esencial (servicios financieros) se entrega por



FIGURA 3.4 Los sitios de Internet entregan en forma directa los servicios financieros de Patagon pero... los productos de Deremate.com requieren un canal físico para alcanzar al cliente.

medio de la Red. En el caso de Deremate.com, sin embargo, el sitio de Internet ofrece sólo servicios suplementarios tales como la información sobre los productos físicos en la que la empresa actúa como intermediaria, y la capacidad de hacer pedidos y pagar los productos en línea. La entrega real de los productos (equipos, ropa, artículos electrónicos, entre otros) requiere el uso de canales físicos. Para transportar los pedidos a los clientes, los clientes de Deremate.com recurren a los servicios de embarque y entrega de algún proveedor externo.

## Equilibrio entre la oferta y la demanda

Las marcadas fluctuaciones de la demanda son una pesadilla en la vida de muchos gerentes, aunque las empresas de manufactura tienen la opción de almacenar la provisión de sus productos como una defensa en contra de las fluctuaciones de la demanda. Esta estrategia les permite disfrutar las economías derivadas de la operación de las fábricas a niveles relativamente constantes de producción. Pocas empresas de servicio tienen la capacidad de hacer lo mismo con facilidad; por ejemplo, el ingreso potencial de un asiento vacío en una línea aérea se pierde para siempre una vez que el vuelo despegó. Las noches en una habitación de hotel también son perecederas en este sentido y la capacidad productiva de un taller de reparación de automóviles se desperdicia si no hay automóviles que ingresen para recibir servicio cuando el taller esté abierto. Por el contrario, cuando la demanda del servicio supera a la oferta, se puede perder el negocio generado en exceso. Si alguna persona no puede conseguir un asiento en un vuelo, otra línea aérea obtiene el negocio o el cliente cancela el viaje. En otras situaciones, los clientes pueden ser obligados a esperar haciendo fila hasta que una capacidad productiva suficiente esté disponible para servirlos.

En general, los servicios dirigidos al cuerpo de las personas y posesiones físicas tienen más posibilidades de enfrentar limitaciones en la capacidad que los que se basan en la información. Las transmisiones de radio y televisión, por ejemplo, alcanzan muchos hogares ubicados dentro de sus áreas de recepción o redes de distribución de cable. En años recientes, el procesamiento de la información y la capacidad de transmisión aumentaron en forma amplia debido a un mayor poder de cómputo, al cambio digital y al reemplazo de cables coaxiales por cables de fibra óptica. Aunque el incremento de la demanda de los ser-

vicios de Internet ahora causa problemas de capacidad en muchas líneas de telecomunicación, este problema se resolverá a largo plazo por medio de la instalación de la capacidad de comunicación de banda ancha. A principios de 1998 se introdujo la primera red de cable transatlántica para abastecer sobre todo el servicio de Internet. Se espera que la próxima generación de cables, que entrará en uso entre el año 2000 y el 2005, aumente 10 veces la capacidad de transmisión.

Sin embargo, la tecnología no ha encontrado formas similares de incrementar la capacidad de las operaciones de servicios dirigidos al cuerpo de las personas y posesiones físicas sin que haya grandes aumentos en los costos. Así que, el manejo de la demanda es un elemento básico para mejorar la productividad en los tipos de servicios que entrañan acciones tangibles, ya sea que los clientes reciban incentivos para que utilicen el servicio en periodos de escasa demanda o que se asigne la capacidad por anticipado mediante reservaciones; por ejemplo, un curso de golf podría emplear ambas estrategias al ofrecer descuentos en las cuotas que se cobran por el uso del campo durante las horas de menor demanda y requiriendo reservaciones en los momentos de mayor demanda.

El problema de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas es que los clientes no esperan mucho tiempo haciendo fila, pues tienen otras cosas que hacer y se aburren, se cansan o se impacientan pronto. Una estrategia para reducir o eliminar la necesidad de esperar es instituir un sistema de reservación, pero los tiempos ofrecidos se deben respetar si se elige este curso de acción. En contraste, las posesiones físicas raras veces sufren si tienen que esperar (a menos que sean muy perecederas). Algo más importante para los clientes es el costo y la conveniencia relacionados con los retrasos en la espera para recuperar el objeto que recibe el servicio. Los clientes se pueden inconformar si su ropa o sus automóviles no están listos según lo convenido. El problema del manejo de la demanda y la capacidad es tan importante para el uso productivo de los activos (y, por lo tanto, para la rentabilidad) que haremos un análisis importante del tema en el capítulo 12.

## Las personas como parte del servicio esencial

Cuanto más participen los clientes en el proceso de entrega del servicio, con mayor frecuencia verán al personal de servicio (el elemento *personas* del enfoque de la administración de servicios integral). En muchos servicios dirigidos al cuerpo de las personas, los clientes conocen a muchos empleados y a menudo interactúan con ellos durante periodos prolongados. Además, tienen muchas probabilidades de encontrarse con otros clientes; después de todo, muchas instalaciones de servicios logran las economías operativas deseadas al dar servicio a un gran número de clientes de manera simultánea. Un autobús, un salón universitario, un restaurante y un banco son ejemplos de lugares en donde se ofrece servicio a muchos clientes al mismo tiempo. Cuando otras personas se vuelven parte de la experiencia de servicio, la pueden incrementar o reducir. Así, los buenos comentarios que hacen otros estudiantes en clase, pueden aumentar el valor de un curso; pero los clientes perezosos que no limpian sus mesas en McDonald´s perjudican a los próximos clientes que llegan. Una actitud y apariencia descuidada de parte del sobrecargo de vuelo podría desalentar a un pasajero a volar por esa línea aérea en el futuro.

La participación directa en la producción del servicio significa que los clientes evalúan la calidad de la apariencia y de las habilidades sociales de los empleados, así como sus capacidades técnicas. Y, puesto que los clientes también juzgan a otros, los gerentes tratan de manejar también el comportamiento de los clientes. Las empresas de servicio de este tipo

son más difíciles de dirigir debido al elemento humano: Si fuera gerente, ¿cómo lograría que todos limpiaran su mesa después de comer en un restaurante de servicio rápido? ¿Cómo haría que el personal de diferentes tiendas de servicio al menudeo fuera más amistoso? ¿Cómo podría tener la seguridad de que todos los sobrecargos de vuelo fueran agradables a los pasajeros?

## Es necesario evitar la generalización excesiva

En el capítulo 1, presentamos nueve características distintivas de los servicios y advertimos que no todas se aplican a cada servicio. La tabla 3.1 muestra el grado en que estas características se aplican a los servicios en cada una de las cuatro categorías basadas en los procesos.

Esta tabla muestra que, cuando centramos nuestra atención en los procesos del servicio esencial, siete de las nueve características se aplican mejor al que hemos denominado servicios dirigidos al cuerpo de las personas, es decir, acciones tangibles dirigidas al cliente en persona. No obstante, los desempeños intangibles y la capacidad de usar canales de entrega electrónicos se atribuyen mejor a las dos categorías basadas en la información, los servicios dirigidos a posesiones físicas y los servicios dirigidos a activos intangibles. Más aún, la participación del cliente en la producción no siempre se aplica a los servicios dirigidos a posesiones físicas y a los servicios dirigidos a activos intangibles.

En el pasado, las primeras ocho características correspondían muy bien a muchos servicios dirigidos a posesiones físicas y a las categorías basadas en la información porque los modelos de entrega tradicionales acostumbraban a solicitar a los clientes la visita al lugar de ejecución del servicio para obtenerlos. La banca y los servicios educativos se limitaron antiguamente a un modelo operativo que suponía la entrega de persona a persona en un lugar específico; sin embargo, con el crecimiento de sistemas de entrega basados en la tecnología, comienza a surgir una serie de servicios muy diferentes, los cuales se producen en un centro que podría estar ubicado en cualquier parte y que se entregan a través de canales físicos usando servicios de logística de negocios o por medio de canales electrónicos que operan en el ciberespacio.

Los gerentes de las empresas de servicios necesitan reconocer que estas nuevas categorías de servicio basadas en la información presentan sus propios retos y oportunidades de mercado. A lo largo del libro consideraremos el impacto de los canales de entrega electrónicos y dedicaremos el capítulo 10 a la tecnología de la entrega de servicios.

El esquema de cuatro categorías que analizamos a profundidad en este capítulo se basa en diferentes tipos de procesos. Algunos servicios requieren un contacto físico directo con los clientes (hospedaje, alimentación o transporte de pasajeros); otros se centran en el contacto con la mente de las personas (educación o entretenimiento). Algunos se dirigen a posesiones físicas (limpieza y transporte de carga); otros procesan información (contabilidad y seguros). Como podemos apreciar ahora, los procesos que apoyan la creación y la entrega de cualquier servicio ejercen un impacto importante no sólo en las estrategias de las operaciones sino en las de marketing y recursos humanos. Por este motivo el proceso es un elemento clave del enfoque de administración de servicios integral, descrito en el capítulo 1.

El diseño de procesos no sólo es tarea del área de operaciones. Tanto los gerentes como los empleados deben entender los procesos involucrados (particularmente en los que los clientes participan en forma activa) para mantener una empresa de servicio que sea eficiente, efectiva y de uso sencillo para el cliente.

TABLA 3.1 *Aplicación de las características distintivas de los servicios a diferentes tipos de procesos de servicio*

| **Características distintivas** | **Servicios dirigidos al cuerpo de la persona** | **Servicios dirigidos a posesiones físicas** | **Servicios dirigidos a la mente de las personas** | **Servicios dirigidos a activos intangibles** |
|---|---|---|---|---|
| Los clientes no obtienen la propiedad del servicio | Sí, pero obtienen los resultados del servicio de alimentos | Sí, pero obtienen las refacciones que se instalan en las reparaciones | Sí | Sí, pero el resultado puede tomar una forma grabada o impresa (por ejemplo, un informe de consultoría) |
| Los resultados del servicio son desempeños intangibles | Sí, pero los elementos tangibles pueden afectar la comodidad y la satisfacción | Sí, pero el resultado puede ser tangible (por ejemplo, ropa limpia) | Sí | Sí |
| Participación del cliente en la producción del servicio | Sí, pero puede tener una actitud más pasiva que activa | No por lo general | Sí, pero puede ser sólo una participación pasiva mental en un sitio lejano | Algunas veces |
| Otras personas pueden formar parte del servicio esencial | Sí | Algunas veces | Algunas veces | Algunas veces |
| Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas | Sí, es difícil establecer normas debido a la participación personal | Se establecen normas con frecuencia | Con frecuencia pueden establecerse normas | Con frecuencia pueden establecerse normas |
| Muchos servicios son difíciles de evaluar por los clientes | Varía, depende de la familiaridad | Varía, depende de la familiaridad y la visibilidad de los resultados | Varía, es fácil hacer juicios de valor | Varía |
| Ausencia de inventarios después de la producción | Sí | Sí | Se puede grabar para su entrega o uso posterior | Sí, a menos que tome una forma grabada o impresa |
| El factor tiempo es relativamente más importante | Sí el servicio se entrega en tiempo real estando el cliente presente | Sí, si se requieren resultados rápidos (atención al tiempo transcurrido) | Sí, pero puede haber oportunidades para cambiar los tiempos durante la grabación | Sí, si se requieren resultados rápidos (atención al tiempo transcurrido) |
| Los sistemas de entrega pueden incluir sólo canales físicos (para el servicio canales tanto electrónicos como físicos principales) | | Sólo canales físicos (para el servicio principal) | Ambos | Ambos |

## Los clientes y la operación de servicio

¿Dónde encaja el cliente en una empresa de servicio? En las empresas de servicio, los clientes participan mucho más en la producción del servicio que en las empresas de manufactura. Los proveedores de servicios dirigidos al cuerpo de las personas esperan por lo

general que sus clientes acudan a los que Theodore Levitt ha denominado "campos de operación", es decir, sitios donde la producción, la entrega y el consumo del servicio operan al mismo tiempo.[9] En otros casos, el personal de servicio visita al cliente o la empresa trata con sus clientes a distancia a través de canales tanto físicos como electrónicos.

Los clientes que participan en forma activa en la operación de servicio producen un impacto significativo en la productividad de la empresa. A veces, se espera que cooperen de manera cercana con los empleados de servicio de tiempo completo; en otros casos, se les ofrece la opción de recurrir al autoservicio. En ambos casos, el cliente participa en forma importante en la operación de servicio, un ambiente muy distinto del que existe en las empresas de manufactura, sobre todo en la producción de bienes de consumo.

## La tecnología y el contacto con el cliente

Los avances tecnológicos ofrecen a las empresas formas radicalmente nuevas para crear y entregar sus servicios, en particular el servicio esencial y los servicios suplementarios basados en la información.[10] Sin embargo, no siempre es fácil insertar un nuevo modelo de entrega del servicio basado en la tecnología en una operación tradicional con una cultura establecida y una clientela que está acostumbrada a hacer las cosas de cierta manera.

Es evidente que los clientes que realizan sus operaciones bancarias por computadora o por teléfono tienen un tipo de relación diferente con sus bancos que los clientes que continúan visitando una sucursal bancaria tradicional. El principal beneficio es la conveniencia del lugar y tiempo, pues los clientes tratan con el personal bancario a distancia por medio del uso de una computadora o teléfono (proporcionado por los clientes o sus patrones) en vez de visitar un negocio de servicio. Sus únicos encuentros físicos son con cajeros automáticos, los cuales se ubican en muchos lugares convenientes y no necesariamente pertenecen al banco donde los clientes tienen sus cuentas. Si alguien tiene un problema, entonces, la primera opción es enviar un correo electrónico o efectuar una llamada telefónica a un centro de servicio al cliente de 24 horas. Para 1999 el banco mexicano Banamex consciente de que en un futuro cercano la demanda se podría satisfacer en tiempo real y con respuesta individualizada, lanzó una estrategia agresiva incrementando el número de servicios y funcionalidad a sus operaciones con el lanzamiento del servicio BancaNet (servicios bancarios por Internet para personas físicas).[11] Ahora el portal presenta su cartera de servicios que ofrece en la banca tradicional, tanto para personas como para empresas por medio del Internet.

La visita a una sucursal implica contactos diferentes que requieren la inversión de tiempo. Los clientes pueden visitar una sucursal sólo durante las horas de servicio; para ello deben viajar cierta distancia; están expuestos al exterior e interior del edificio; deben invertir tiempo esperando en una fila con otros clientes y tratar frente a frente con un empleado, el cual, en muchos bancos, se esconde detrás de una rejilla de seguridad o una ventana de vidrio. Muchas personas disfrutan de la interacción social al visitar un establecimiento al menudeo, en especial, si conocen al personal que los atiende y no confían en las máquinas.

Aún así quedan decenas de millones de clientes que prefieren la opción de la tecnología, y se espera que la proporción de éstos crezca conforme más clientes jóvenes orientados hacia la tecnología ingresen en el mercado y por lo menos algunos de los que rechazan la tecnología evolucionen, con la educación y la experiencia, hacia una mayor aceptación de la tecnología.

En países de América Latina, la introducción de la tecnología en los servicios ha ido ganando terreno. Cuando se iniciaba el uso de los primeros cajeros automáticos en los bancos de la ciudad de Monterrey, en México, por ejemplo, los bancos invitaban a los clientes a través de sus empleados en la puerta a hacer uso de los nuevos equipos instalados. La mayoría de las personas que llegaban al banco preferían entrar y hacer largas filas dentro del banco para no usar el cajero automático. Años después, hoy los clientes hacen largas filas para el uso de esos cajeros automáticos y más aún, se han establecido procedimientos de manera que ciertas transacciones sólo pueden realizarse en ellos.

Aunque se han logrado avances, todavía se puede desalentar la demanda de este tipo de servicios, puesto que en el informe anual de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) se recibieron un 12% de pedidos de asistencia técnica y el 23% del total de pedidos orientación jurídica por deficiencias en el servicio con los cajeros automáticos, subiendo la importancia de problemas relacionados con cajeros automáticos del cuarto al tercer lugar con respecto al último año.[12] Asimismo, la cultura española es muy tradicional al respecto. Al español medio le gusta mantener un contacto personal con su banco, hacer sus gestiones a través de la oficina y llamar por teléfono para averiguar cómo van sus acciones. El contacto físico es fundamental en este negocio y la presencia de la sucursal genera confianza en el consumidor al hacer tangible el servicio. Incluso, hoy en día, los bancos en línea están abriendo sucursales para ganar clientes y se han dado cuenta que en España es necesario esta relación cliente-banco a través de las oficinas tradicionales. Por tanto, vemos que una primera explicación del fracaso de la entrada de Citibank en España puede ser la falta de una presencia significativa de sucursales.

La variabilidad es un factor de vida en el que los clientes difieren en forma importante y el personal de servicio se relaciona con los clientes en persona.[13] Cuanto más duradera y activa sea la participación de los clientes en el proceso de entrega del servicio, mayor será la probabilidad de que la experiencia de cada uno de ellos sea distinta de la experiencia de otros clientes y de las experiencias previas del mismo cliente. No todas las variaciones son malas, pues, de hecho, muchos clientes buscan un servicio adaptado a sus necesidades y que los reconozca como individuos con necesidades distintivas. El reto para los empleados es ser flexibles, tratar a cada persona como individuo más que como un clon del último cliente.[14]

Muchos problemas de servicio giran alrededor de incidentes poco agradables entre los clientes y el personal de servicio. Con el propósito de simplificar la entrega del servicio, mejorar la productividad y reducir ciertas amenazas a la calidad del servicio, algunas empresas recurren a la tecnología para reducir al mínimo y aun eliminar el contacto entre los clientes y los empleados. Por lo tanto, los encuentros telefónicos desplazan a los encuentros frente a frente. Mientras tanto, el autoservicio desplaza al personal de servicio por medio del uso de computadoras o de máquinas fáciles de usar y los sitios de Internet comienzan a reemplazar o complementar los contactos a través de grabaciones telefónicas en muchos tipos de transacciones de servicio.

## Encuentros de servicio: diversos niveles de contacto con el cliente

Un *encuentro de servicio* es un periodo de tiempo durante el cual los clientes se relacionan directamente con un servicio.[15] En algunos casos, toda la experiencia de servicio se reduce a un solo encuentro que incluye la solicitud, el pago y la ejecución de la entrega del servicio

al mismo tiempo. En otros casos, la experiencia del cliente abarca una secuencia de encuentros, es decir, un proceso prolongado que se extiende durante cierto periodo de tiempo, incluye diversos empleados y se lleva a cabo en distintos lugares, como volar en una línea aérea de pasajeros. Aunque algunos investigadores utilizan el término *encuentro* simplemente para describir las interacciones personales entre los clientes y los empleados,[16] debemos considerar también que los encuentros abarcan las interacciones entre los clientes y el equipo de autoservicio. Conforme aumenta el contacto del cliente con la operación de servicio, los encuentros de servicio son más prolongados y frecuentes. En la figura 3.5 agrupamos los servicios en tres niveles de contacto con el cliente para representar el grado de interacción con el personal de servicio, los elementos físicos del servicio o ambos. Observe las distintas ubicaciones que ocupan en la gráfica la banca tradicional, la banca por teléfono y la banca desde el hogar por medio del sitio de Internet.

En los *servicios de alto contacto*, los clientes visitan la instalación de servicio en persona. Los clientes participan de manera activa con la empresa de servicio y su personal durante la entrega del servicio; es el caso, por ejemplo, de los servicios médicos. Todos los servicios dirigidos al cuerpo de la persona (con excepción de los que se realizan a domicilio) son de alto contacto. Los servicios de las otras tres categorías basadas en procesos implican también niveles altos de contacto con los clientes cuando, por motivos de tradición, preferencia o ausencia de otras opciones, los clientes acuden al lugar de servicio y permanecen ahí hasta que éste se realiza. Como ejemplos de servicios que han sido por tradición de contacto elevado pero actualmente son de escaso contacto debido a la tecnología están la banca tradicional, la compra de bienes al menudeo y la educación superior.

Los *servicios de contacto moderado* conllevan una menor participación con los proveedores del servicio e implican situaciones en las que los clientes visitan las instalaciones del proveedor del servicio (o reciben una visita en su hogar o en otro sitio de parte del proveedor), pero no permanecen ahí durante la entrega del servicio o sólo tienen un contacto escaso con el personal de servicio. El propósito de dichos contactos se limita con frecuencia a: 1) establecer una relación y definir una necesidad de servicio (por ejemplo, consultoría en gerencia, seguros o asesoría financiera personal, donde los clientes hacen una visita inicial a las oficinas de la empresa, pero después tienen una relación escasa con el proveedor durante la producción del servicio); 2) dejar y recoger una posesión física que recibe el servicio, o 3) tratar de resolver un problema.

Los *servicios de bajo contacto* implican muy poco o ningún contacto físico entre los clientes y los proveedores de servicio. El contacto se efectúa a distancia por medio de canales de distribución físicos o electrónicos, una tendencia creciente en la sociedad actual orientada hacia la conveniencia. A esta categoría pertenecen: los servicios de dirigidos a la mente de las personas (por ejemplo, radio y televisión), los servicios dirigidos a activos intangibles (por ejemplo, seguros) y los servicios dirigidos a posesiones físicas. En estos últimos, un artículo que requiere servicio se envía al lugar de servicio o se somete a arreglos a distancia que se entregan electrónicamente bajo las condiciones de los clientes desde un sitio lejano; éste es un servicio cada vez más común para la solución de problemas de *software.* Por último, muchos servicios de alto contacto y contacto moderado se transforman en servicios de escaso contacto debido a que los clientes participan cada vez más en compras desde el hogar, llevan a cabo sus transacciones bancarias y de seguros por teléfono, o investigan y compran productos y servicios a través de la World Wide Web.

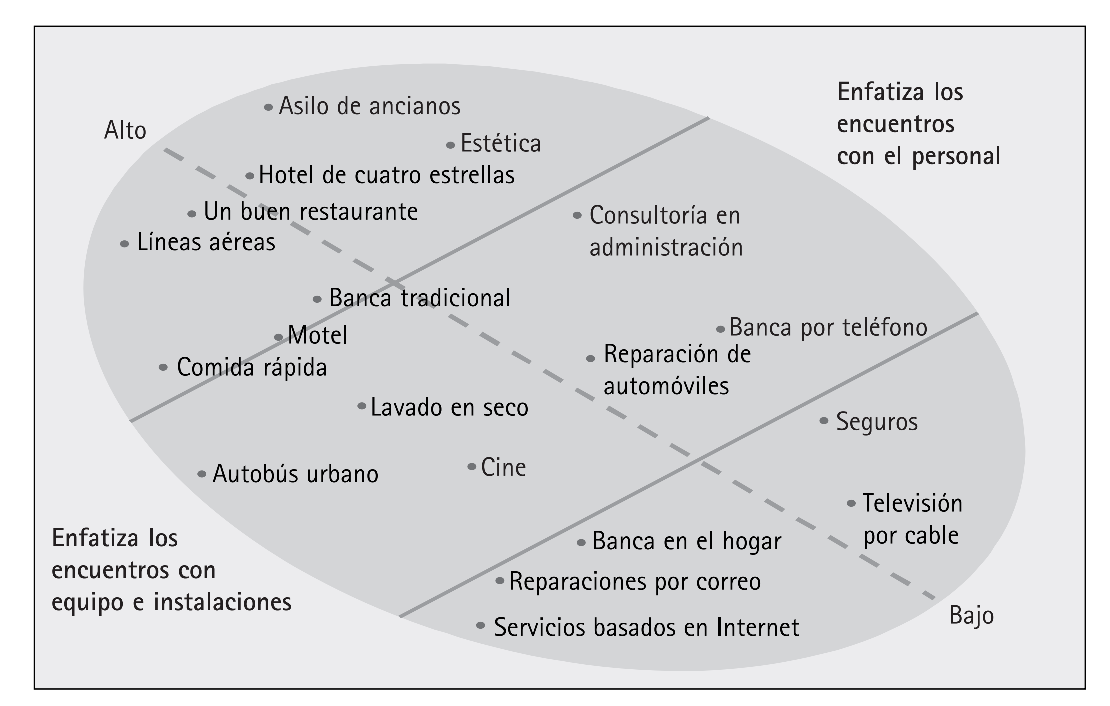
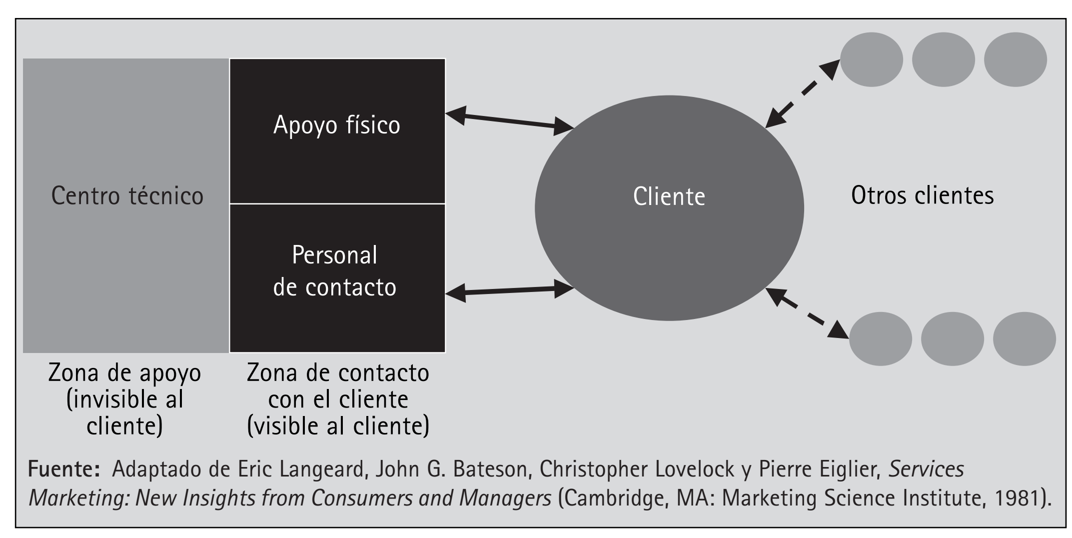



FIGURA 3.5 Niveles de contacto del cliente con las empresas de servicio

## El servicio como un sistema

El nivel de contacto que una empresa de servicio trata de establecer con sus clientes es un factor importante para definir todo el sistema de servicios, el cual incluye tres subsistemas que se interrelacionan: las *operaciones de servicio* (donde se procesan las entradas y se crean los elementos del resultado del servicio), la entrega del servicio (donde se lleva a cabo la integración final de estos elementos y el resultado se entrega al cliente) y el marketing de servicios, que abarca todos los puntos de contacto con los clientes, incluyendo la publicidad, la promoción y la investigación de mercado (ver la figura 3.6).




**Fuente:** Adaptado de Eric Langeard, John G. Bateson, Christopher Lovelock y Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981).

FIGURA 3.6 La empresa de servicio como un sistema

Algunas partes de este sistema son visibles (o aparentes) para los clientes; otras partes permanecen ocultas en lo que se conoce como *centro técnico*, y el cliente ni siquiera sabe de su existencia.[17] Ciertos autores usan los términos *oficina frontal (front office)* y *oficina posterior (back office)* al referirse a las partes visible e invisible de la operación. Otros hablan de *escenario frontal (frontstage)* y *tras bambalinas (escenario encubierto, backstage)*, usando la analogía del teatro para dramatizar el concepto de que el servicio es una ejecución.[18] Nos agrada esta analogía con la dramaturgia y la usaremos a lo largo del libro.

## Sistema de operaciones de servicio

Al igual que en una obra de teatro, los componentes visibles de las operaciones de servicio se dividen en las que se relacionan con los actores en el escenario (o personal de contacto con el cliente) y las que se relacionan con la zona detrás del escenario o bambalinas (o instalaciones físicas, equipo y otros elementos tangibles). Lo que sucede tras bambalinas es de poca importancia para los clientes. Como cualquier audiencia, los clientes evalúan la producción con base en los elementos que en realidad experimentan durante la entrega del servicio y, por supuesto, en la percepción que tienen del resultado del servicio. Por supuesto que, si el personal y los sistemas tras bambalinas (como la facturación, los pedidos y la contabilidad) son incapaces de llevar a cabo sus tareas de apoyo en forma adecuada, de tal manera que afecten la calidad de las actividades en el escenario, los clientes lo notarán; por ejemplo, los comensales de un restaurante se sentirán defraudados si ordenan el pescado anunciado en el menú, pero se les dice que no hay en existencia (en realidad, alguien olvidó ir a la pescadería esa mañana) o se dan cuenta que sus alimentos se cocinaron demasiado (en realidad debido a que los controles del horno se establecieron en forma inadecuada). Otros ejemplos de fallas tras bambalinas incluyen recibir una cuenta de hotel incorrecta porque alguien apretó una tecla equivocada, no recibir las calificaciones escolares debido a una falla de cómputo en la oficina de admisión de la universidad o sufrir retrasos en un vuelo porque el avión tuvo que ser puesto fuera de servicio por reparaciones en un motor.

En general, la proporción de la operación de servicio que es visible para los clientes varía de acuerdo con el nivel de contacto con el cliente. Puesto que los servicios de alto contacto involucran a la persona física del cliente, éste debe ingresar al negocio de servicio (aunque ahí se realicen muchas actividades tras bambalinas que los clientes no pueden ver) o los empleados de servicio y sus herramientas deben acudir al lugar elegido por el cliente; como ejemplos están los negocios de grúas que reparan y recogen automóviles en carreteras o los maestros que dan alguna clase particular en el hogar o la oficina de sus clientes. En contraste, los servicios de contacto moderado requieren una participación mucho menor del cliente en la entrega del servicio; como consecuencia, el componente visible del sistema de operaciones de servicio es menor.

Los servicios de bajo contacto tienen, por lo general, la estrategia de reducir al mínimo el contacto entre el cliente y el proveedor del servicio, de tal forma que la mayor parte del sistema de operaciones de servicio está confinado tras bambalinas en una ubicación distante; los elementos del escenario o zona de contacto con el cliente se limitan comúnmente a contactos por correo o telecomunicaciones. Piense por un momento en la empresa telefónica que le da servicio. ¿Tiene usted una idea de dónde se ubican sus instalaciones de servicio? Por ejemplo, en Panamá se encuentra el *call center* (centro de atención telefónica a clientes) regional más grande de Centroamérica con 400 estaciones de trabajo y 500 em-

pleados que dan servicio a empresas como Decameron, Banco Uno, Nestlé y a la proveedora de energía eléctrica Electra Noreste. Este *call center* intentará prestar sus servicios a los demás países del área beneficiándose de su posición geográfica estratégica y de la alianza con SITEL Cable and Wireless. Si usted requiere información o realizar una transacción con una de las empresas a las que el call center provee el servicio, es seguro que las operaciones se procesen lejos de donde usted vive.

## Sistema de entrega del servicio

La entrega del servicio tiene que ver con el lugar, el momento y la forma en que el resultado del servicio llega al cliente. Como muestra la figura 3.6, este subsistema abarca no sólo los elementos visibles del sistema de operaciones de servicio (edificios, equipo y personal), sino también supone la exposición a otros clientes.

De modo tradicional, los proveedores de servicios establecen una relación directa con sus clientes, pero, para lograr objetivos que van desde la reducción de costos y el mejoramiento de la productividad, hasta una mayor conveniencia para el cliente, muchos servicios que no requieren la presencia del cliente en el negocio intentan reducir ahora el contacto directo.

El autoservicio ofrece a los clientes una mayor conveniencia que el contacto personal. Las máquinas como las bombas de gasolina automáticas, los cajeros automáticos o los dispensadores de alimentos y bebidas que operan con monedas se instalan en sitios diversos y están accesibles las 24 horas del día, siete días a la semana. Los servicios de cafetería permiten a los clientes ver los alimentos del menú antes de tomar una decisión. Las visitas con guías electrónicos de algunos museos dan la posibilidad a sus visitantes de disfrutar una exhibición a su propio ritmo; no obstante, existen también desventajas potenciales.

El reemplazo del personal de servicio por el autoservicio altera en ocasiones a los clientes. Así que, una estrategia de reemplazo de los empleados por máquinas u otros procedimientos de autoservicio puede requerir una campaña de información para educar a los clientes y promover los beneficios de la nueva propuesta; también ayuda el diseño de equipo fácil de usar, incluyendo el acceso telefónico gratuito a un empleado que responda preguntas y resuelva problemas. Por supuesto, no todo el autoservicio está instalado en sitios distantes. Las cafeterías y los recorridos de museos guiados por los propios visitantes son ejemplos de servicios en los que el cliente realiza tareas que de otro modo tendrían que asignarse al personal de servicio.

Si usamos la analogía teatral, la distinción entre el alto y el bajo contacto se relaciona con las diferencias entre el teatro en vivo en un escenario y un drama creado para la radio. Esa es la razón por la que los clientes de servicios de bajo contacto nunca ven el lugar donde el trabajo se lleva a cabo; cuando mucho, hablarán por teléfono con un proveedor de servicio o con un empleado que resuelva problemas. Sin los edificios, el mobiliario o aun la apariencia de los empleados para proporcionar claves tangibles, los clientes deben hacer juicios sobre la calidad del servicio con base en la facilidad del acceso telefónico, además de la voz y la respuesta de un representante de servicio al cliente por teléfono.

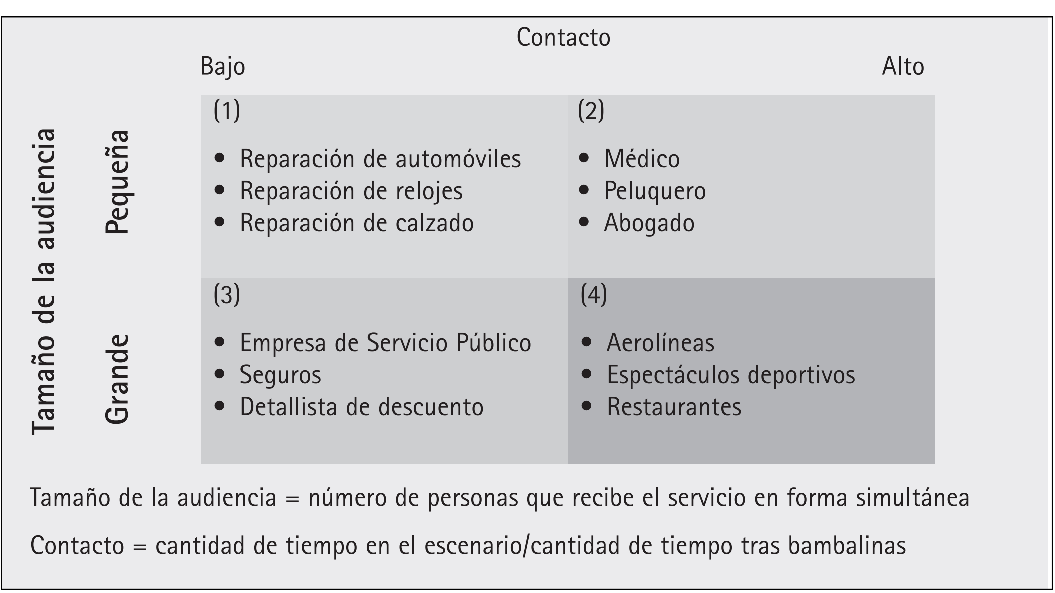
Cuando el servicio se entrega por medio de canales electrónicos impersonales, como las máquinas de autoservicio, las llamadas telefónicas automatizadas a una computadora central o a la propia computadora del cliente, queda muy poco teatro tradicional para ser ejecutado. Algunas empresas compensan esto dando nombre a sus máquinas; reproduciendo música grabada o instalando gráficas de color móviles en pantallas de vídeo, agregando

sonidos y creando capacidades de interacción basadas en computadoras para que la experiencia sea más humana. Incluso, algunos sitios de Internet están diseñados para parecer exhibiciones en ventanales de tiendas.

La responsabilidad del diseño y el mantenimiento de los sistemas de entrega del servicio ha correspondido por tradición a los gerentes de operaciones, aunque los gerentes de marketing necesitan participar también, porque la comprensión de las necesidades y preocupaciones del cliente es importante para garantizar que la entrega del servicio funcione adecuadamente. Además, si tratamos con una instalación de servicio donde los clientes se relacionan entre sí (como un hotel, una aerolínea o una oficina de correos), el comportamiento de éstos debe manejarse discretamente de manera que actúen en forma compatible con la estrategia de la empresa, incluyendo la comodidad y la seguridad de otros clientes. Por último, por razones de mercado, es importante ofrecer a los clientes otras opciones de sistemas de mercado.

## El drama de la entrega del servicio

Como señalamos previamente, el teatro es una buena metáfora de los servicios porque la entrega del servicio consiste en una serie de procesos que los clientes experimentan como una ejecución. Ésta es una perspectiva útil en particular para los proveedores de servicios de alto contacto (como médicos, educadores, restaurantes y hoteles) y para las empresas que atienden a muchas personas en forma simultánea en lugar de proporcionar un servicio individualizado (por ejemplo, los deportes profesionales, los hospitales y el entretenimiento). La figura 3.7 muestra la importancia relativa de las dimensiones teatrales para los diferentes tipos de empresas de servicio. Como vemos, los servicios de reparación de relojes poseen pocos componentes teatrales en el escenario o zona de contacto con el cliente, en comparación con servicios como los de las líneas aéreas y de los espectáculos deportivos.




**Fuente:** Stephen J. Grove y Raymond P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing", en *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Chicago: The American Marketing Association, 1983), 45-49.

FIGURA 3.7 Importancia relativa de las dimensiones teatrales

Las instalaciones de servicio conforman el escenario donde el drama se desarrolla. En ocasiones, el escenario cambia de un acto a otro, por ejemplo, cuando los pasajeros de una línea aérea se desplazan de la entrada a la terminal, luego a los mostradores de registro, después a las salas de abordaje y, por último, entran al avión. El escenario puede tener muy pocos objetos de utilería, como en una oficina postal típica, que tiende a ser más bien utilitaria, o puede ser un escenario elaborado, como en algunos hoteles recreativos modernos. Muchos dramas de servicio tienen un guión estricto, como el modo de proporcionar el servicio en el escenario de restaurante formal, mientras que otros son improvisados por naturaleza.

Algunos servicios incluyen más rituales que otros. En ambientes muy estructurados, como la práctica dental en un consultorio, la forma en que los actores (en este caso, las recepcionistas, los higienistas dentales, los técnicos y los dentistas) se desplazan en el escenario (el consultorio del dentista), los objetos del escenario (mobiliario y equipo) y otros actores se definen de manera análoga a un cuadro teatral.

No todos los proveedores de servicio exigen que los clientes asistan a las presentaciones en el teatro de la empresa, ya que, en muchos casos, las instalaciones del cliente ofrecen el escenario donde los actores actuarán con sus objetos de utilería; por ejemplo, con frecuencia se contratan contadores externos para que proporcionen servicios especializados en el sitio donde se encuentra el cliente. Aunque esto es conveniente para el cliente, no siempre es muy atractivo para los contadores visitantes, ¡pues a veces se encuentran trabajando en sótanos infestados de ratas o haciendo un inventario de alimentos congelados en un congelador de almacenamiento![19] Los vínculos de telecomunicación ofrecen un ambiente de ejecución alternativo porque permiten que los clientes participen en el drama desde un sitio lejano (una opción de entrega que los contadores visitantes han esperado por mucho tiempo, quienes quizá preferirían trabajar para sus clientes desde la comodidad de sus propias oficinas a través de módems y computadoras).

El personal que se encuentra en el escenario integra una obra teatral y desempeña papeles como los actores en un drama, recibiendo el apoyo del equipo de producción tras bambalinas. En algunos casos, se espera que usen disfraces especiales sobre el escenario, como la ropa de protección (por tradición blanca) que utilizan los dentistas, los uniformes extravagantes que usan a menudo los porteros de hoteles y la ropa de trabajo café que utilizan los conductores de UPS. Cuando los empleados de servicio usan ropa distintiva, se distinguen del personal de otras empresas. En este sentido, los diseños de los uniformes son vistos como una forma de empaque que ofrece evidencia física de la identidad de marca. En muchas empresas de servicio, la selección del diseño y los colores del uniforme se integra en forma cuidadosa a otros elementos del diseño corporativo.

Muchos empleados en el escenario deben adaptarse tanto a un código de vestuario como a normas de arreglo personal, como la regla de Disney de que los empleados no pueden usar barba. Según la naturaleza de su trabajo, los empleados podrían tener que aprender y repetir líneas específicas que varían desde anuncios en varios idiomas hasta un sonsonete de ventas (sólo recuerde al último vendedor de telemarketing con el que habló) o un saludo de entrada como "¡que tenga un buen día!" Y, justo como en el teatro, las empresas usan con frecuencia guiones para definir el comportamiento de los actores y sus líneas; además del saludo hablado, se requiere el contacto ocular, las sonrisas y el saludo de mano. Otras reglas para conducirse incluyen la prohibición de fumar, comer o beber, así como evitar mascar chicle durante el trabajo.

## Sistema de marketing del servicio

Además de los elementos anteriores, existen otros que contribuyen también a la apreciación general del cliente de una empresa de servicio. Entre estos elementos están las tareas de comunicación de los departamentos de publicidad y ventas, las llamadas telefónicas y las cartas del personal de servicio, las facturas del departamento de contabilidad, los encuentros fortuitos con el personal y las instalaciones de servicio, las noticias y editoriales en los medios masivos de comunicación, los comentarios de clientes actuales y antiguos y aun la participación en estudios de investigación de mercado.

En conjunto, los componentes antes mencionados integran lo que denominamos el *sistema de marketing del servicio*. Este sistema representa, en esencia, todas las formas diversas por medio de las cuales el cliente conoce o tiene un encuentro con la empresa en cuestión. Puesto que los servicios se comprenden por medio de la experiencia, cada uno de estos elementos ofrece una idea sobre la naturaleza y la calidad del resultado del servicio. La falta de concordancia entre los distintos elementos podría debilitar la credibilidad de la organización ante los ojos de los clientes. La figura 3.8 presenta el servicio como un sistema integral para un servicio de alto contacto, incluyendo el sistema de operaciones, el sistema de entrega y el sistema de marketing aquí descrito.

Como sabemos por experiencia, el alcance y la estructura del sistema de marketing del servicio varía en forma importante de un tipo de empresa a otro. La figura 3.9 muestra cómo cambia el panorama del servicio como sistema cuando se trata de un servicio de bajo contacto, como una cuenta de crédito. La importancia de esta forma de conceptuación de la creación y entrega del servicio es que representa el punto de vista de un cliente que observa la empresa de servicios desde fuera, en oposición a una perspectiva de operaciones interna.

## Evidencia física

Debido a que muchos desempeños de servicio son inherentemente intangibles, con frecuencia son difíciles de evaluar. Como resultado, los clientes buscan a menudo señales tangibles como la naturaleza de los servicios. En ocasiones, los encuentros son más fortuitos que planificados; por ejemplo, ¿qué impresión le provocaría el hecho de ver un vehículo de servicio de entrega rápida descompuesto a un lado del camino? ¿U observar a un sobrecargo desarreglado que se desplaza hacia (o desde) el aeropuerto y usa un uniforme desgastado y sucio? ¿O visitar a un amigo en un hospital donde los jardines y los edificios están bellamente arreglados, la decoración interior es alegre más que institucional y el personal es amistoso y usa uniformes elegantes y limpios?

Debido a que los desempeños de servicio son intangibles, la evidencia física ofrece claves con respecto a la calidad del servicio y, en algunos casos, influye en la evaluación que los clientes (sobre todo los inexpertos) hacen del servicio. De ahí que los gerentes deban considerar con cuidado la naturaleza de la evidencia física que el sistema de marketing de servicios ofrece al cliente. Este elemento del enfoque de administración de servicios integral descrito en el capítulo 1, se analizará con mayor profundidad en los capítulos 7 y 9, aunque la tabla 3.2 ofrece una lista inicial de los principales elementos tangibles y de comunicación a los que el cliente podría quedar expuesto. Por supuesto, el número de elementos visibles variará según si la entrega del servicio requiere un contacto elevado o escaso con el cliente.

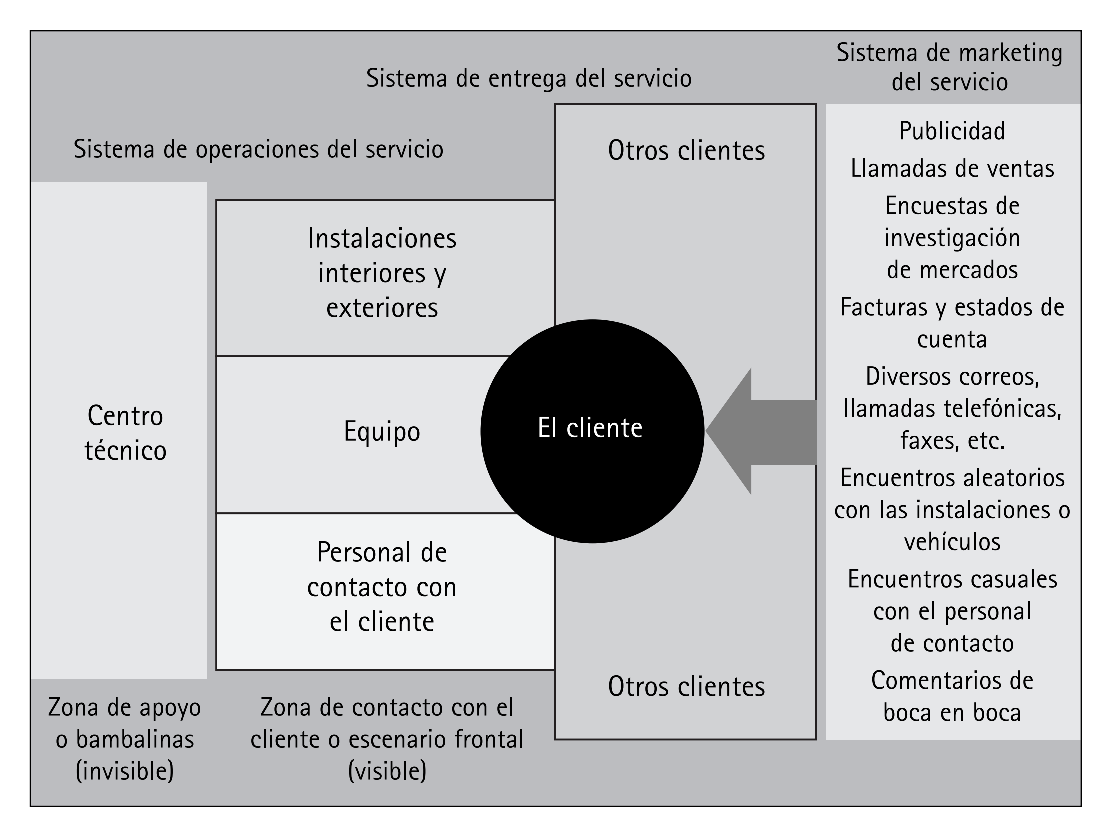



FIGURA 3.8 El servicio como sistema para un servicio de alto contacto

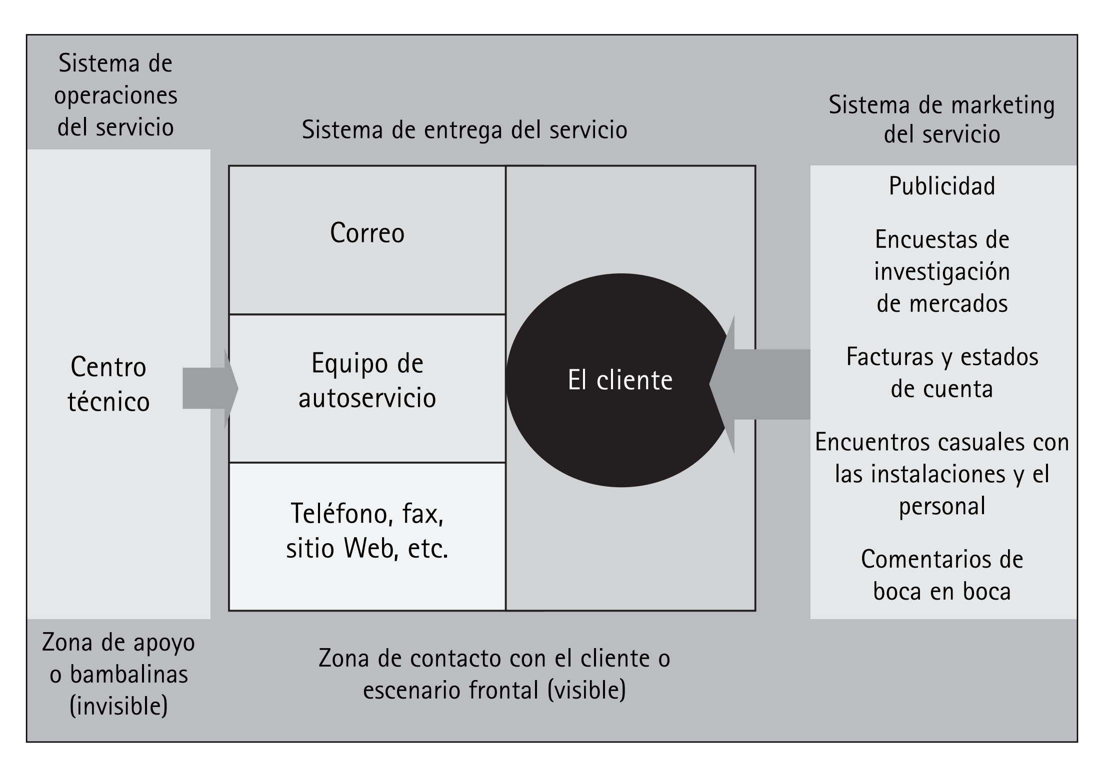



FIGURA 3.9 El servicio como sistema para un servicio de bajo contacto

TABLA 3.2 *Elementos tangibles y componentes de comunicación en el sistema de marketing de servicios*

1. Personal de servicio. Los contactos con los clientes pueden ser directos, por telecomunicaciones (teléfono, fax, telegrama, télex, correo electrónico) o por correo y servicios de entrega rápida.

   Este personal puede incluir:
   - Representantes de ventas
   - Personal de servicio al cliente
   - Personal de contabilidad
   - Personal de operaciones que, por lo general, no proporciona un servicio directo a los clientes (por ejemplo, ingenieros, conserjes)
   - Intermediarios designados a quienes los clientes perciben como representantes directos de la empresa de servicio
2. Instalaciones y equipo de servicio
   - Exteriores de edificios, áreas de estacionamiento, jardines
   - Interiores de edificios y mobiliario
   - Vehículos
   - Equipo de autoservicio operado por los clientes
   - Otros equipos
3. Comunicaciones no personales
   - Cartas
   - Folletos, catálogos, manuales, sitios de Internet
   - Publicidad
   - Letreros
   - Noticias, editoriales en medios masivos de comunicación
4. Otras personas
   - Otros clientes presentes durante la entrega del servicio
   - Comentarios de amigos, conocidos o incluso extraños

En los servicios de bajo contacto, la evidencia física adicional se comunica a través de la publicidad, el uso de secuencias de vídeo por televisión, ilustraciones impresas en periódicos, revistas o folletos, o fotografías en sitios de Internet. Un ejemplo claro es el supermercado mexicano en línea Suplaza.com que opera en la ciudad de Monterrey, y utiliza las fotos de sus más de 11,500 productos en su página de Internet. Cada producto se encuentra clasificado en una de las cinco categorías que van desde los comestibles hasta artículos de limpieza, y además provee un centro de atención al cliente en línea que se encarga de responder a cualquier pregunta en tiempo real entre las 7 de la mañana y las 11 de la noche de lunes a sábado.[21] Es así que cada elemento adicional que presenta suplaza.com en su oferta de servicio se encarga de incrementar evidencias físicas y reducir el riesgo percibido por los clientes.

## Conclusión

Aunque no todos los servicios son iguales, muchos comparten importantes características comunes. Es más útil identificar las diferentes categorías de servicios para estudiar los

retos en las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos que enfrentan muchas empresas de servicios en cada uno de estos grupos que limitar nuestra visión a las diferencias generales entre los bienes y los servicios.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Revise cada una de las diferentes formas para clasificar servicios. ¿Cómo explicaría la utilidad de cada forma de clasificación a los gerentes?
2. Ofrezca ejemplos de beneficios duraderos y no duraderos en los servicios y describa sus implicaciones.
3. ¿De qué manera afecta el diseño del lugar de ejecución del servicio a: 1) la satisfacción del cliente con el servicio y 2) la productividad de los empleados?
4. ¿Cuáles son los problemas éticos más importantes que enfrentan las personas responsables de la creación y entrega de los servicios dirigidos a la mente de las personas?
5. Si usted fuera un ejecutivo bancario de alto nivel, ¿qué acciones llevaría a cabo para animar a los clientes a utilizar los servicios bancarios por teléfono, correo, Internet o los cajeros automáticos en vez de visitar una sucursal?
6. ¿Cuáles son los elementos tras bambalinas de (a) una empresa de seguros (b) un taller de reparación de automóviles (c) un hotel (d) una línea aérea (e) una universidad (f) una funeraria, (g) una empresa de consultoría y (h) una empresa de televisión? ¿En qué circunstancias sería apropiado permitir que los clientes vieran algunos de estos elementos tras bambalinas y cómo lo haría?
7. ¿Qué papeles desempeña el personal de servicio que se encuentra en el escenario frontal en empresas de escaso contacto? ¿Son estos papeles más (o menos) importantes para lograr la satisfacción del cliente que en los servicios de contacto elevado?
8. ¿Por qué es importante que los gerentes de operaciones vean sus empresas a través de los ojos de sus clientes?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Elabore una lista de, por lo menos, 10 servicios que utilice en una semana típica y después clasifíquelos según el tipo de proceso.
2. Registre los diferentes tipos de lugares de servicio que usted visite en el transcurso de un mes y el número de veces que visitó cada tipo.
3. ¿En qué casos podría dejar de visitar el lugar de servicio y aun así obtener servicio a distancia?
4. ¿Cómo han afectado otros clientes sus propias experiencias de servicio, tanto positiva como negativamente?
5. Identifique un programa de educación a distancia en gran escala (podría ser educación profesional como medicina, derecho o arquitectura, o una universidad virtual) y documente sus actividades. ¿Hasta qué grado se utilizan los canales físicos para complementar el uso de los canales electrónicos?

6. ¿En qué tipos de empresas de servicio se aplica mejor la metáfora de teatro? ¿Por qué? Ilustre su argumento con una evaluación de las dimensiones teatrales de algunas empresas de servicio específicas de su localidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Estas clasificaciones provienen de Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing 47* (verano de 1983), pp. 9-20, y representan una extensión y adaptación de un esquema en T.P. Hill, "On Goods and Services", *Review of Income and Wealth* 23 (diciembre de 1977): 315-338. Para un análisis basado en las operaciones de los procesos de servicio, Ver "Dealing with Inherent Variability: The Difference between Manufacturing and Service?", *International Journal of Production Management* 7, número 4 (1987): 13-22.
2. Christian Grönroos, "La estrategia de servicios y los principios de su gestión", *Marketing y gestión de servicios*, capítulo 5, 111.
3. Basado en "*Teléfonos celulares ambulantes en las calles de La Paz*", intermanagers.com newsletter, 2002, y Geraldine Besgrove, "*Celulares callejeros*", América Economía, septiembre de 2002.
4. Para una clasificación de los servicios basados en la tecnología, Ver Pratibha A. Dabholkar, "Technology-Based Service Delivery", en *Advances in Services Marketing and Management*, volumen 3, 1994, ed. T.A. Schwartz, D.E. Bowen y S.W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), 241-271.
5. *El Norte*, Departamento de análisis de *El Norte* con base en información de la ABM e instituciones bancarias, 2002.
6. Para mayor información puede consultar la página de la Universidad Virtual del TEC de Monterrey, www.ruv.itesm.mx, enero de 2003.
7. David A. Light, "Pioneering Distance Education in Africa", *Harvard Business Review* 77 (septiembre y octubre de 1999): 26.
8. Leyland Pitt, Pierre Berthon y Jean-Paul Berthon, "Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy", *Business Horizons*, marzo y abril de 1999, 19-28.
9. Theodore Levitt, "Your Factories in the Field: Customer Service and Service Industries", capítulo 3 en *Marketing for Business Growth* (Nueva York: McGraw-Hill, 1973), 51-70.
10. Robert J. Petersen, Sridar Balasubramanian, y Bart J. Bronnenberg, "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 25, número 4 (1997): 329-346.
11. Con base al artículo de Diego Ayala, "Dinero Digital y riqueza de servicios", revista *Expansión*, (México: Grupo MEDCOM, 19 enero – 02 febrero de 2002), 66-71.
12. Condusef, "Informe sobre las actividades de Atención a usuarios de la Condusef de enero-diciembre de 2001", 16.
13. Curtis P. McLaughlin, "Why Variation Reduction Is Not Everything: A New Paradigm for Service Operations", *International Journal of Service Industry Management* 7, número 3 (1996): 17-39.
14. Lance A. Bettencourt y Kevin Gwinner, "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management* 7, número 2 (1996): 2-21.
15. Lynn Shostack, "Planning the Service Encounter", en *The Service Encounter*, ed. J. A. Czepiel, M.R. Solomon, y C. F. Surprenant (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), 243-254.
16. Carole F. Surprenant y Michael R. Solomon, "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing* 51 (invierno de 1987): 73-80.

17. Richard B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Organization?", *Harvard Business Review* 56 (noviembre- diciembre de 1978): 137-42.
18. Stephen J. Grove, Raymond P. Fisk, y Joby John, "Services as Theater: Guidelines and Implications" en *Handbook of Services Marketing and Management*, ed. T. A. Schwartz y D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000), 21-36. Ver también, B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *La Economía de la Experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario.* (México: Granica, 2000)
19. Elizabeth MacDonald, "Oh, the Horrors of Being a Visiting Accountant", *Wall Street Journal*, marzo 10, 1997, B1.
20. Basado en la información de la página web de la compañía: http://www.suplaza.com, agosto 2002.



Capítulo 4

# Comportamiento del cliente en encuentros de servicio

*El cliente no siempre tiene la razón.*

Anónimo

En este capítulo, analizamos la naturaleza del consumo del servicio y consideramos la forma en que los clientes individuales compran y evalúan servicios. ¿Por qué los clientes compran un servicio y no otro? ¿Quién o qué influye en sus decisiones y sus preferencias de marcas? ¿Contra qué criterios evalúan las posibles alternativas? ¿Por qué compran un tipo de servicio cuando otro tipo distinto podría haberles proporcionado una mejor solución a sus necesidades? y, ¿qué dirige estas necesidades en primer lugar? Aunque los patrones de compra tienden a ser diferentes entre los clientes familiares y los compradores corporativos, muchas de estas preguntas básicas siguen siendo las mismas.

Una vez que un cliente compra un servicio, se requiere examinar cómo y cuándo lo usa. La naturaleza y el grado de contacto de los encuentros de servicio definen las experiencias del cliente y la manera en que las empresas deben administrar estos encuentros para satisfacer a los clientes y obtener resultados deseables para la empresa. Este capítulo se enfoca también en la participación del cliente como coproductor del servicio. ¿De qué manera se relaciona el cliente con las instalaciones de servicio, el personal de servicio e incluso con otros clientes, sobre todo en el caso de los servicios de alto contacto? Además, los gerentes de empresas de servicio deben estar interesados en saber si la experiencia de recibir el servicio y sus beneficios cumplió las expectativas del cliente.

En este capítulo exploramos las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son los costos involucrados para el cliente en el consumo de un servicio?
2. ¿Cómo se forman las expectativas del cliente?
3. ¿Cuál es la naturaleza del proceso de compra de un servicio?
4. ¿Cuál es el papel potencial de los clientes como productores asociados de los servicios?

5. Cuando los clientes se comportan en forma inadecuada, ¿qué problemas se presentan en la empresa, sus empleados y sus clientes?
6. ¿Por qué los servicios son difíciles de evaluar, tanto antes como después de su consumo?

## La naturaleza del consumo del servicio

El término *consumo* corresponde, en la literatura económica, a los gastos corporativos y del consumidor, como en la frase "el consumo familiar de bienes y servicios aumentó 1.2% en el trimestre actual". En realidad, la palabra significa "el hecho o proceso de usar algo". Es fácil comprender el modo en que se consumen los productos empacados. Una bebida gaseosa se toma, las hojuelas de maíz se comen, el detergente se vacía en la lavadora y el combustible se quema. En contraste, los bienes de consumo duraderos como los aparatos eléctricos, los muebles de jardín, las computadoras o los automóviles se diseñan para que duren varios años. Su vida útil se prolonga por medio del mantenimiento, la reparación e incluso las mejoras, pero finalmente se rompen, se descomponen, se oxidan, se pudren o se vuelven obsoletos.

Este concepto del consumo físico o deterioro no se aplica a la mayoría de los servicios. La excepción son los servicios de alimentos y bebidas, pero éstos constituyen un caso especial. Con certeza, los factores de producción necesarios para crear servicios finalmente necesitan reparación; los empleados se van de la empresa o se jubilan; el combustible se consume para calentar, enfriar o iluminar las instalaciones de servicio o para manejar los vehículos de servicio, el mobiliario sufre el desgaste natural, las máquinas se descomponen o se vuelven obsoletas y los edificios tienen que ser reconstruidos o incluso demolidos. Una tarea clave para la gerencia de operaciones de la empresa de servicios es garantizar que todos estos elementos se mantengan en buen funcionamiento (por medio del mantenimiento, la reparación y el reemplazo), de tal manera que no se comprometa la calidad del desempeño del servicio. Grönroos hace la distinción entre el consumo de bienes y el de servicios y describe al primero como un consumo de *resultados* y al segundo como de *procesos*.[1]

¿Es apropiado usar el término *consumidor* para describir a un cliente de servicio? En el capítulo 1 observamos que los clientes no obtienen por lo general la propiedad de los servicios, sino que simplemente adquieren el derecho a un desempeño que utilice los activos de la empresa de servicio. Quizá el elemento único más importante que se consume en la entrega del servicio es el *tiempo*, que es un recurso irremplazable tanto para los clientes como para los proveedores. En muchos casos, las empresas de servicio rentan el uso de sus activos físicos o intangibles, como edificios, vehículos, máquinas, instrumentos, habitaciones, sillas, camas y frecuencias de telecomunicaciones. Los bancos rentan dinero a los clientes en forma de préstamos y las empresas también permiten a sus clientes rentar la mano de obra y la habilidad de sus empleados. Sin embargo, existe un costo de oportunidad, pues el activo deja de estar disponible para otros usos; de modo similar, los clientes, quienes *invierten tiempo* al utilizar un servicio, no pueden dedicar ese tiempo para otro propósito.

### Comprensión de los costos del usuario para obtener servicios

Para obtener los beneficios de un desempeño de servicio, los clientes deben estar preparados para ofrecer algo a cambio. Existen algunas transacciones, relacionadas a menudo con

el sector público, que no requieren un pago financiero directo; por ejemplo, el uso de una biblioteca pública. En ocasiones, una empresa ofrecerá un servicio gratuito como una promoción o una manera de crear una imagen. Sin embargo, la mayoría de los servicios sí tienen un costo. Desde el punto de vista de un cliente, el precio monetario que cobra el proveedor es sólo el primero de muchos costos relacionados con la compra y la entrega de un servicio. Veamos qué otros costos participan y, conforme lo hacemos, sería útil que revisara sus propias experiencias en diferentes contextos de servicio.

**Precio de compra más otros gastos financieros.** En muchas ocasiones, los clientes incurren en costos financieros adicionales por encima del precio de compra. Los gastos incidentales necesarios incluyen el viaje al sitio de servicio, el estacionamiento y la compra de otros bienes y servicios de ayuda, que van desde alimentos hasta el cuidado de niños. El total combinado de todos estos gastos (incluyendo el precio del servicio mismo) representa los costos financieros del servicio; sin embargo, aún hay más, porque los costos del servicio van más allá de los desembolsos financieros (Ver la figura 4.1).

**Desembolsos y costos no financieros.** En la mayoría de las situaciones de consumo de servicios, los clientes incurren también en una serie de costos no financieros, que representan el tiempo, el esfuerzo y la incomodidad relacionada con la búsqueda, la compra y el uso. La participación del cliente en la producción (que es importante sobre todo en los servicios dirigidos al cuerpo de las personas y en el autoservicio) significa que los clientes incurren en cargas como el esfuerzo físico y mental y la exposición a experiencias sensoriales no deseadas, como el ruido, el calor y los olores. Los servicios que son difíciles de evaluar por adelantado crean también cargas psicológicas, como la ansiedad. Los costos no financieros en que incurre el usuario se agrupan en cuatro categorías distintas:

1. La *inversión de tiempo* es inherente a la entrega del servicio. Existe un costo de oportunidad para los clientes debido al tiempo que invierten en participar en el proceso de entrega del servicio porque podrían invertir su tiempo en otras formas; incluso podrían estar trabajando para obtener un ingreso adicional. Los usuarios de Internet se frustran con frecuencia por la cantidad de tiempo que pierden tratando de tener acceso a un sitio de Internet; el asunto es tan serio, que la gente hace bromas al respecto.
2. El *esfuerzo físico* (como la fatiga, la incomodidad y en ocasiones incluso el daño) que se puede necesitar para obtener servicios, en especial si los clientes deben acudir al negocio de servicio y si la entrega involucra el autoservicio.
3. Las *cargas psicológicas* como el esfuerzo mental, los sentimientos de incompetencia o el temor se agregan en ocasiones al evaluar las alternativas de servicio, al hacer una elección y al usar un servicio en particular.
4. Las *experiencias sensoriales* se relacionan con sensaciones desagradables que afectan a alguno de los cinco sentidos. En un ambiente de servicio, estas experiencias incluyen soportar el ruido, los olores desagradables, las corrientes de aire, el calor o el frío excesivos, las sillas incómodas, los ambientes visualmente poco atractivos y aun los sabores desagradables.

Los clientes se refieren en ocasiones a las cargas físicas, psicológicas o sensoriales de manera colectiva como “esfuerzo” o “molestia”.

Como muestra la figura 4.1, los costos totales de la compra y uso de un servicio incluyen también los costos relacionados con las actividades de búsqueda. Cuando usted buscaba universidades o escuelas de negocios, ¿cuánto dinero, tiempo y esfuerzo invirtió antes de decidir dónde solicitar su ingreso? ¿Cuánto tiempo dedicaría para comparar diferentes peluqueros o estilistas si el sitio al que acostumbra ir estuviera cerrado?

También existen desembolsos adicionales después de la entrega del servicio inicial. Un médico puede prescribir sesiones de fisioterapia y medicamentos que el paciente debe tomar durante varios meses. Un costo después de la compra que se resiente mucho más es cuando las fallas del servicio obligan a los clientes a perder tiempo, dinero y esfuerzo al tratar de resolver el problema.

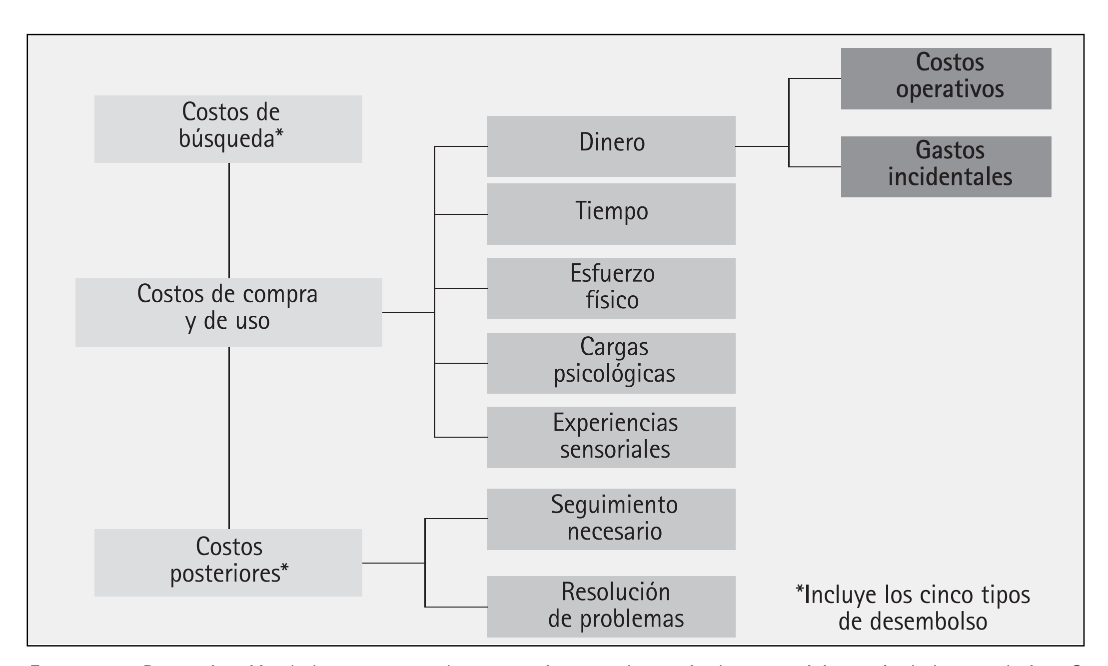



FIGURA 4.1 Determinación de los costos totales en que incurre el usuario de un servicio: ¿más de lo que el ojo ve?

## Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras con base en lo que esperan recibir. Las necesidades están arraigadas profundamente en el inconsciente de las personas y tienen que ver con asuntos de identidad y de supervivencia. Cuando las personas tienen una necesidad, se sienten motivadas a llevar a cabo una acción para satisfacerla. Abraham Maslow identificó cinco categorías de necesidades humanas (psicológicas, de seguridad, amor, estima y autorrealización) y propuso que las necesidades básicas como el alimento y la vivienda se satisfagan antes que otras.[2]

Aunque la pobreza, la desnutrición y la falta de vivienda siguen siendo problemas apremiantes en todo el mundo, las necesidades fisiológicas han dejado de ser desde hace mucho tiempo el único problema para la mayoría de los habitantes de países industrializados como Estados Unidos, Francia o Japón. Una mayor prosperidad significa que un número

creciente de individuos busca satisfacer las necesidades sociales y de autorrealización, lo que crea una demanda por bienes y servicios más sofisticados; por ejemplo, los servicios recreativos y de viajes han sido los mayores beneficiarios del aumento en el ingreso disponible en estos países, lo cual ha motivado a muchas empresas a crear diversos paquetes atractivos para las vacaciones. Esto ya no es exclusivo de los países ricos. Algunos países de América Latina y de otras regiones emergentes, han ido mostrando en los últimos años cada vez más la importancia de satisfacer las necesidades de ciudadanos y clientes que aunque no posean un elevado nivel educativo ni adquisitivo, sí demandan la satisfacción de cada vez más expectativas a sus crecientes necesidades, no sólo de entretenimiento sino de una creciente gama de servicios.

Conforme las sociedades avanzan en el cumplimiento de sus necesidades más básicas, los hechos muestran que muchos consumidores que ya cuentan con la mayoría de los bienes físicos que desean empiezan a buscar servicios para satisfacer nuevas necesidades o las que aún están pendientes. El incremento en los gastos de vacaciones, deportes, entretenimiento, alimentos de restaurantes y otras experiencias de servicio más elaboradas adquieren mayor prioridad, aun con el riesgo de gastar un poco menos en bienes físicos. Esto que pareciera ser exclusivo de los países más ricos y desarrollados, en realidad también está presente en forma proporcional en las sociedades de países emergentes como los de América Latina.

La empresa Magnitur, establecida en Monterrey, México, por ejemplo, ha crecido con gran éxito al posicionarse como una de las empresas líderes en paquetes turísticos en este país. Mediante alianzas con hoteles en los diferentes destinos nacionales de playa y una flota de aviones que opera vuelos chárter durante ciertos días de la semana a estos destinos, esta empresa ha logrado llegar a conocer las necesidades y expectativas de sus clientes teniendo un impacto positivo en un amplio sector de la población que anteriormente no hubiera pensado en tener unas vacaciones en la playa viajando por avión a un precio mucho más accesible.

Según Daniel Bethamy de American Express, los clientes desean "experiencias memorables, no aparatos".[3] Este cambio en el comportamiento y en las actitudes de consumo ofrece oportunidades a las empresas de servicio que entienden y satisfacen las necesidades cambiantes, al adaptar continuamente sus ofertas con el paso del tiempo conforme evolucionan las necesidades. El concepto de las experiencias de servicio abarca también las situaciones industriales y de negocios; consideremos el ejemplo de los espectáculos comerciales modernos, donde los expositores, incluyendo las empresas de manufactura, logran atraer el interés del cliente por medio de presentaciones interactivas e incluso de entretenimiento.[4]

Las expectativas de los clientes en cuanto a lo que constituye un buen servicio varía de una empresa a otra; por ejemplo, aunque la contabilidad y la consultoría son servicios profesionales, la experiencia de reunirse con un contador para hablar sobre declaraciones fiscales es muy distinta de la visita de un consultor para la realización de un proyecto en una empresa. Las expectativas varían también en relación con proveedores de servicio posicionados de modo diferente en la misma industria. Aunque los viajeros esperan un servicio sin lujos para un vuelo doméstico corto en una línea aérea de descuento, sin duda se sentirían insatisfechos con el mismo nivel de servicio en una línea aérea que ofrece servicio completo y que vuela de Santiago de Chile a São Paulo o de San Juan de Puerto Rico a Quito, aun en clase turista. Como consecuencia, es muy importante que los gerentes de empresas de servicio entiendan lo que el cliente espera de las ofertas de servicio de su propia empresa.

## ¿Cómo se forman las expectativas?

Cuando los clientes individuales o los departamentos de compras corporativas evalúan la calidad de un servicio, quizá lo comparen con alguna norma interna que existía antes de la experiencia de servicio.[5] La calidad de servicio percibida resulta de la comparación que hacen los clientes entre el servicio que perciben haber recibido y lo que esperaban recibir. Las expectativas de las personas sobre los servicios tienden a recibir la influencia de sus propias experiencias previas como clientes, con un proveedor de servicios en particular, con servicios que compiten en el mismo sector o con servicios relacionados en diferentes sectores. Si las personas carecen de experiencia previa importante, los clientes basan sus expectativas antes de la compra en factores como comentarios, necesidades personales, y las tareas de comunicación de la empresa.

Con el paso del tiempo, ciertas normas se desarrollan sobre lo que se espera de los proveedores de servicio de un sector específico. Estas normas se refuerzan, tanto por la experiencia del cliente, como por los factores controlados por el proveedor, como la publicidad, el establecimiento de precios y la apariencia física de la instalación de servicio y sus empleados; por ejemplo, los mexicanos no esperan que un portero lo salude en un motel modesto a la orilla de la carretera, pero con certeza sí esperan que esto suceda en el hotel Camino Real, donde los niveles de servicio son mucho más altos.

Las expectativas del cliente varían también de un sector a otro, lo cual refleja la reputación de éste y las experiencias pasadas. En muchos países, las personas tienen menos expectativas de los proveedores de servicio de gobierno que de las empresas privadas. Las expectativas varían aun dentro de diversos grupos demográficos; por ejemplo, entre hombres y mujeres, consumidores viejos y jóvenes o trabajadores de oficina y técnicos.

Para complicar esto todavía más, las expectativas también difieren de país a país; por ejemplo, aunque puede ser aceptable y común tener que confirmar un vuelo doméstico en Colombia, este proceso puede ser considerado como innecesario en México.

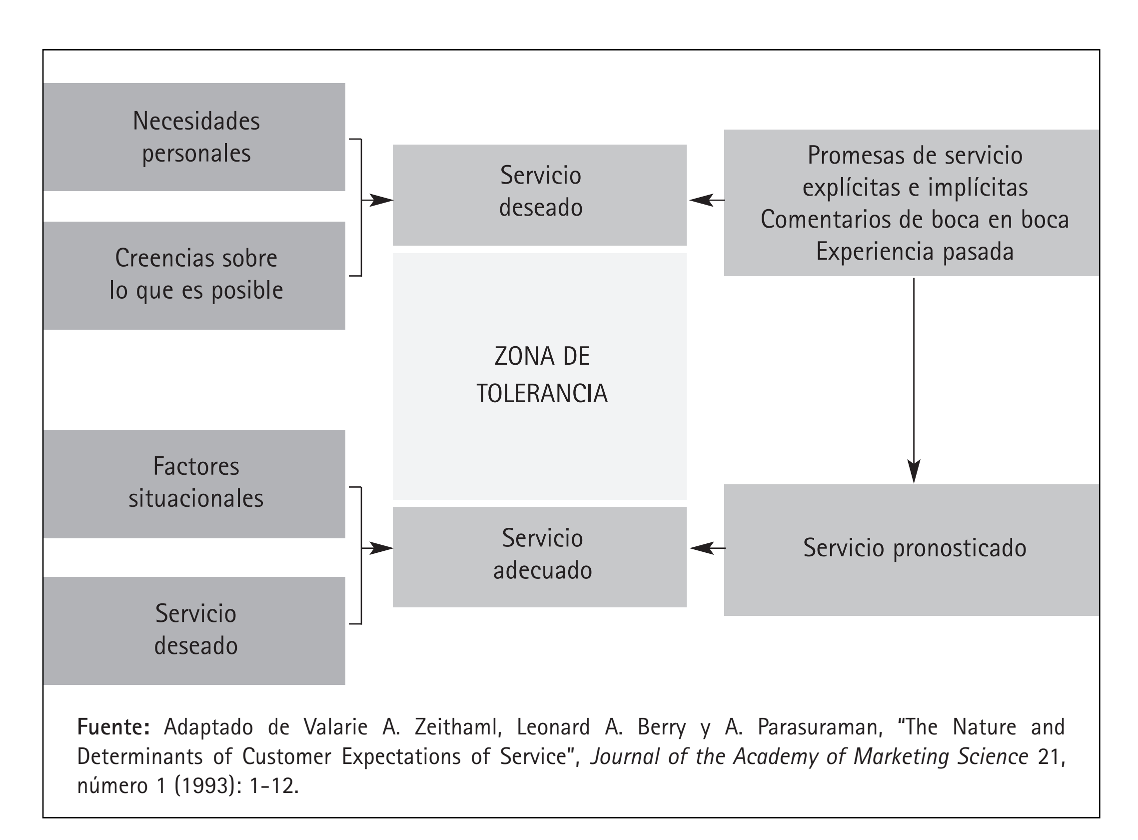
## Los componentes de las expectativas del cliente

Las expectativas del cliente incluyen varios elementos diferentes, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y una zona de tolerancia que cae entre los niveles de servicio deseados y adecuados.[6] La figura 4.2 presenta un modelo que muestra cómo se forman las expectativas de servicio deseado y de servicio adecuado.

**Niveles de servicio deseado y adecuado.** El *servicio deseado* es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Es una combinación de lo que los clientes pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales; no obstante, la mayoría de los clientes son realistas y comprenden que las empresas no siempre pueden proporcionar el nivel de servicio que ellos prefieren; de ahí que también tengan un nivel limitado de expectativas, denominado *servicio adecuado*, que se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos. Entre los factores que establecen esta expectativa están los factores circunstanciales que afectan el desempeño de servicio y el nivel de servicio que podrían esperar de otros proveedores. Los niveles de expectativas tanto del servicio deseado como del adecuado reflejan las promesas explícitas e implícitas que hizo el proveedor, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente (si es que la tiene) con esta empresa.[7]

**Servicio pronosticado.** El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como *servicio pronosticado* y afecta directamente la forma en que los clientes definen el servicio adecuado en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada; por ejemplo, de acuerdo con sus experiencias pasadas, los clientes que visitan un museo en un día de verano con mal clima, esperarían ver mayores multitudes que si el día está soleado. Así que, una espera de 10 minutos para comprar boletos en un día frío y lluvioso de verano no estaría por debajo de su nivel de servicio adecuado.

**Zona de tolerancia.** Como se analizó en el capítulo 1, la naturaleza inherente de los servicios hace difícil que los empleados de una misma empresa realicen una entrega constante del servicio; esto también es difícil de un día a otro para un mismo empleado de servicio. El grado en el que los clientes desean aceptar esta variación se llama *zona de tolerancia* (vayamos a la figura 4.2). Un desempeño que esté por debajo del nivel de servicio adecuado causará frustración e insatisfacción, mientras que uno que supere el nivel de servicio deseado agradará y sorprenderá a los clientes, de manera que conseguirá lo que en ocasiones se denomina *deleite del cliente*. Otra manera de ver la zona de tolerancia es considerarla como el nivel de servicio en el que los clientes no ponen una atención especial al desempeño del servicio;[8] en contraste, cuando el servicio se sale de este nivel, los clientes reaccionarán de manera positiva o negativa.




**Fuente:** Adaptado de Valarie A. Zeithaml, Leonard A. Berry y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, número 1 (1993): 1-12.

FIGURA 4.2 Factores que influyen en las expectativas de servicio

La zona de tolerancia aumenta o disminuye para clientes individuales dependiendo de factores como la competencia, el precio o la importancia de características específicas del servicio. Estos factores afectan con frecuencia los niveles de servicio deseados (los cuales aumentan o disminuyen en respuesta a factores circunstanciales), mientras que los niveles de servicio deseado aumentan o disminuyen con mucha lentitud en respuesta a las experiencias acumuladas del cliente. Consideremos a la propietaria de una empresa pequeña que necesita el consejo de su contador. Su nivel ideal de servicio profesional es una respuesta amable para el siguiente día laborable; pero si ella solicita el servicio en la época del año cuando todos los contadores están ocupados preparando declaraciones de impuestos corporativas e individuales, es probable que sepa, por experiencia, que no debe esperar una respuesta rápida. Aunque es posible que su nivel ideal de servicio no cambie, su zona de tolerancia para el tiempo de respuesta puede ser mucho más amplio porque posee un umbral de servicio adecuado menor.

## El proceso de compra de servicios

Cuando los clientes deciden comprar un servicio que satisfaga una necesidad pendiente, pasan a través de lo que a menudo es un proceso de compra complejo. Este proceso consta de tres etapas distintas: la etapa previa a la compra, la etapa del encuentro de servicio y la etapa posterior a la compra, cada una de las cuales contiene dos o más pasos (Ver la figura 4.3). Ahora describimos cada una de estas etapas.

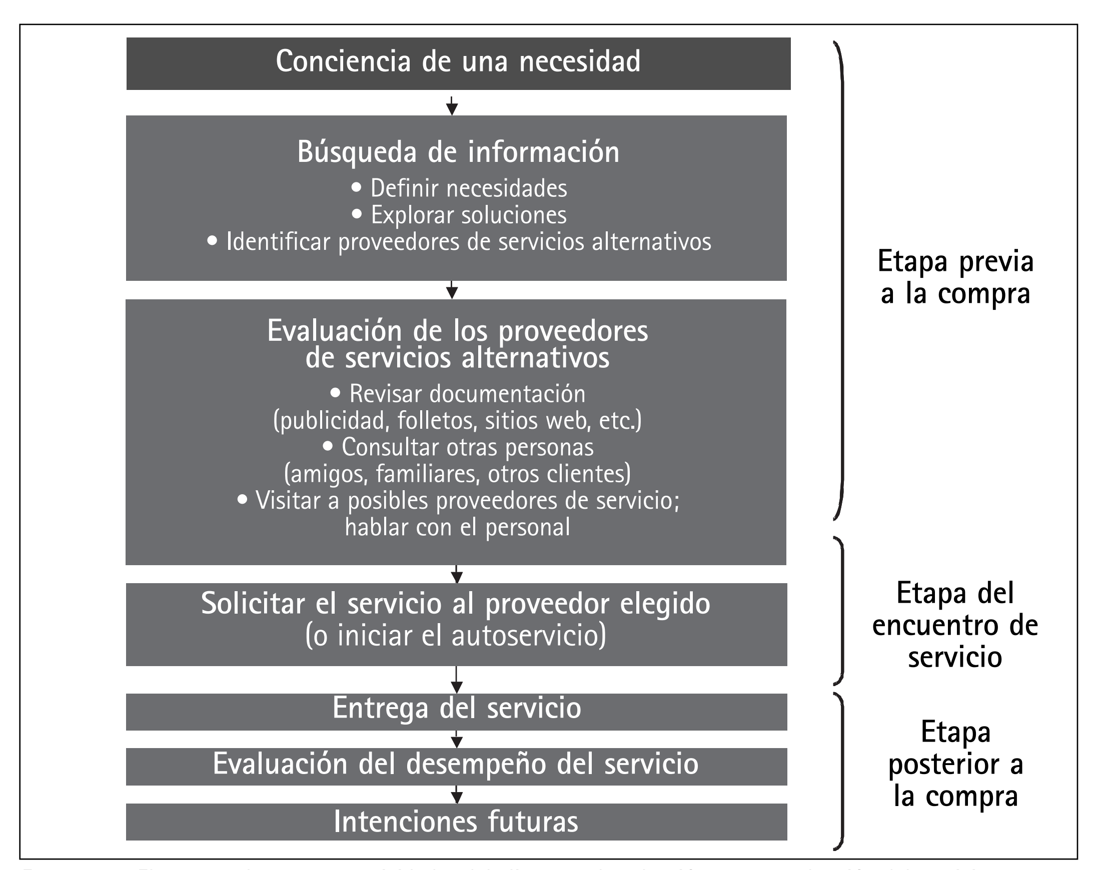



FIGURA 4.3 El proceso de compra: actividades del cliente en la selección, uso y evaluación del servicio

## Etapa previa a la compra

La decisión de comprar y usar un servicio se toma en la etapa previa a la compra. Las necesidades y las expectativas individuales son muy importantes en esta etapa porque influyen en las alternativas que los clientes tomarán en consideración. Si la compra es rutinaria y de poco riesgo, los clientes seleccionarán y recurrirán con rapidez a un proveedor de servicios específico; pero, cuando el riesgo es mayor o van a utilizar el servicio por primera vez, llevarán a cabo una búsqueda de información intensa (compare el proceso de ingresar a la universidad o a un curso de postgrado con la visita a un restaurante). El siguiente paso consiste en identificar los posibles proveedores y valorar los beneficios y los riesgos de cada opción antes de tomar una decisión final.

Este elemento de riesgo percibido es importante sobre todo en los servicios con un nivel alto de características de experiencia o de credibilidad y, por tanto, difíciles de evaluar antes de la compra y del consumo. Los usuarios que experimentan un servicio por primera vez enfrentan mayor incertidumbre. Las percepciones del riesgo reflejan los juicios de los clientes sobre la probabilidad de un resultado negativo. Cuanto peor sea el resultado posible y mayor la probabilidad de que ocurra, mayor será la percepción del riesgo. La tabla 4.1 describe diferentes tipos de riesgos percibidos.

Cuando los clientes se sienten incómodos con los riesgos, pueden usar diversos métodos para reducirlos durante la etapa previa a la compra. De hecho, usted puede haber probado algunas de las siguientes estrategias de reducción de riesgos antes de decidir comprar un servicio:

- Buscar información a través de fuentes personales confiables (familiares, amigos, compañeros)
- Confiar en una empresa que tiene una buena reputación
- Buscar garantías
- Visitar las instalaciones del servicio o probar aspectos del servicio antes de la compra
- Preguntar a los empleados informados sobre los servicios de la competencia
- Examinar las evidencias tangibles u otros elementos físicos
- Usar Internet para comparar las ofertas de servicio

Algunas empresas de servicio en países de América Latina han empezado a establecer estrategias para reducir la percepción de riesgo de los clientes en esta etapa previa a la decisión de compra. En México, algunos negocios turísticos de tiempo compartido, por ejemplo, ofrecen al cliente potencial la estancia gratuita en sus instalaciones como un medio de acercamiento del cliente al nuevo servicio. Asimismo, ciertas empresas automotrices facilitan a los clientes la conducción del modelo de automóvil que está pensando comprar para ponerlo a prueba por las calles de la ciudad.

TABLA 4.1 *Riesgos percibidos en la compra y el uso de servicios*

| Tipo de riesgo | Ejemplos de preocupación de los clientes |
|---|---|
| Riesgo funcional (resultados de desempeño insatisfactorios) | • ¿Me proporcionará este curso de capacitación las habilidades que necesito para conseguir un mejor trabajo?<br>• ¿Será aceptada esta tarjeta de crédito dondequiera y cuando quiera hacer una compra?<br>• ¿Podrán eliminar en la tintorería las manchas de este pantalón? |
| Riesgo financiero (pérdida monetaria, costos inesperados) | • ¿Perderé dinero si realizo la inversión que me recomendó mi corredor de acciones?<br>• ¿Tendré muchos gastos no esperados si salgo estas vacaciones?<br>• ¿Costará la reparación de mi automóvil más que el cálculo estimado? |
| Riesgo temporal (pérdida de tiempo, consecuencias de los retrasos) | • ¿Tendré que hacer fila antes de entrar a la exhibición?<br>• ¿Será el servicio en este restaurante tan lento que llegaré retrasado a mi cita de la tarde?<br>• ¿Terminarán la remodelación de nuestro baño antes de que nuestros amigos lleguen de visita? |
| Riesgo físico (daño personal o de las posesiones) | • ¿Me lastimaré si voy a esquiar a este campamento?<br>• ¿Se dañará el contenido de este paquete en el correo?<br>• ¿Me enfermaré si viajo al extranjero durante las vacaciones? |
| Riesgo psicológico (temores y emociones personales) | • ¿Cómo puedo estar seguro de que este avión no se estrellará?<br>• ¿Me hará sentir el consultor como un tonto?<br>• ¿Me molestará el diagnóstico del médico? |
| Riesgo social (cómo piensan y reaccionan otros) | • ¿Qué pensarán mis amigos de mí si saben que me alojé en este motel barato?<br>• ¿Aprobarán mis parientes el restaurante que elegí para la cena familiar?<br>• ¿Desaprobarán mis colegas de negocios mi selección de un despacho desconocido de abogados? |
| Riesgo sensorial (impactos no deseados en cualquiera de los cinco sentidos) | • ¿Veré el estacionamiento desde mi habitación en vez de tener una vista a la playa?<br>• ¿Será la cama incómoda?<br>• ¿Me despertará el ruido que hacen los huéspedes de la habitación contigua?<br>• ¿Olerá mi habitación a cigarro?<br>• ¿Tendrá el café del desayuno un sabor desagradable? |

## Etapa del encuentro de servicio

Después de decidir la compra de un servicio específico, los clientes experimentan uno o más contactos con el proveedor de servicios que han elegido. Estos momentos de la verdad en el encuentro de servicio comienzan a menudo presentando una solicitud, haciendo una

reservación o solicitando un pedido. Los contactos pueden tomar la forma de relaciones personales entre los clientes y los empleados de servicio o interacciones impersonales con máquinas o computadoras. En los servicios de alto contacto, como los restaurantes, la atención médica, los hoteles y el transporte público, los clientes experimentan diversos elementos durante la entrega del servicio, cada uno de los cuales tiene la posibilidad de proporcionar señales sobre la calidad del servicio.

Los ambientes de servicio incluyen todas las características tangibles que los clientes perciben. La apariencia de los exteriores e interiores de los edificios; la naturaleza del mobiliario y del equipo; la presencia o ausencia de polvo, olor o ruido; y la apariencia y el comportamiento de otros clientes sirven para definir las expectativas y las percepciones de la calidad del servicio. Analizaremos estos temas con mayor profundidad en el capítulo 10.

El personal de servicio es el factor más importante en la mayoría de los encuentros de servicio de alto contacto, donde tienen interacciones directas con los clientes, aunque también pueden afectar la entrega del servicio en situaciones de bajo contacto, como en la entrega de servicios por teléfono. Los clientes informados esperan que los empleados sigan determinados guiones durante el encuentro de servicio; por tanto, las desviaciones excesivas de estos guiones producen insatisfacción. El manejo de los encuentros de servicio de manera eficiente de parte del empleado combina, por lo general, habilidades aprendidas y el tipo correcto de personalidad. El reclutamiento cuidadoso, la capacitación, la compensación y la motivación son contribuciones básicas. Analizaremos las necesarias estrategias de recursos humanos en el capítulo 13.

Los servicios de apoyo están constituidos por materiales y equipo más todos los procesos tras bambalinas (*back office*) que permiten a los empleados situados en el escenario realizar sus trabajos en forma adecuada. Este elemento es muy importante, ya que muchos empleados en contacto con el cliente no pueden realizar bien sus trabajos sin recibir los servicios internos del personal de apoyo. Como reza una antigua máxima de la empresa de servicio: “Si no está sirviendo al cliente, está sirviendo a alguien que sirve al cliente”.

## Etapa posterior a la compra

Durante la etapa posterior a la compra, los clientes continúan un proceso que comenzaron en la etapa del encuentro de servicio, es decir, la evaluación de la calidad del servicio y su satisfacción o insatisfacción con la calidad de la experiencia de servicio. El resultado de este proceso afectará sus futuras intenciones, como permanecer leales o no al proveedor que proporcionó el servicio y hacer recomendaciones positivas o negativas a sus familiares y a otras personas.

Los clientes evalúan la calidad del servicio al comparar lo que esperaban con lo que perciben haber recibido. Si sus expectativas se cumplen o son superadas, creen que recibieron un servicio de calidad. Si la relación entre el precio y la calidad es aceptable y otros factores personales y circunstanciales son positivos, entonces estos clientes estarán satisfechos. Como resultado, repetirán las compras y se volverán clientes leales; no obstante, si la experiencia del servicio no cumple las expectativas de los clientes, se pueden quejar por el servicio de mala calidad, sufrir en silencio o cambiar de proveedores en el futuro.

En el “Tema de investigación 4.1” descrito a continuación analicemos un estudio del proceso global de compra que realizan los clientes de restaurantes en España:

## *TEMAS DE INVESTIGACIÓN 4.1*

**¿Qué información usan los clientes cuando escogen un restaurante?**

El proceso de decisión de compra inicia cuando los clientes reconocen que existe una necesidad que hay que satisfacer (para este caso los servicios ofrecidos por un restaurante). Las motivaciones para escoger un restaurante son diversas, y en el proceso se busca información que permita comparar las alternativas existentes que logren la mejor decisión de compra. A partir de la premisa de que la elección de un restaurante se puede dar de dos formas, por una experiencia previa, y por medio de la obtención de información externa relevante, los administradores deben reconocer cómo funcionan los dos procesos de manera que logren estrategias que faciliten a sus clientes potenciales la selección del restaurante que dirigen. En este análisis nos enfocaremos a la obtención de información externa.

Los clientes potenciales pueden buscar la información externa relevante en dos niveles: pasivo o activo. El nivel pasivo involucra que el cliente potencial ponga especial atención a la publicidad de los restaurantes, o a las conversaciones de las experiencias de diferentes restaurantes. El nivel activo implica que el cliente potencial inicie una búsqueda intensa que envuelva un mayor esfuerzo que en el anterior nivel, por ejemplo con la visita a varios restaurantes antes de escoger uno, la lectura de los menús, entre otros. La existencia de estos dos niveles no implica que todos los clientes potenciales tengan el mismo nivel de actividad en la búsqueda de información externa, además de que existen varios factores que determinan el nivel de búsqueda.

Un análisis empírico realizado en la ciudad de Zaragoza (noreste de España) por medio de 450 encuestas divididas en 3 categorías de 150 cada una y agrupadas por precio —alta, media, y baja— encontró con un 34.22% de encuestas válidas lo siguiente:

- El nivel general de búsqueda de información externa medido por "dedico el tiempo y esfuerzo necesario para escoger un restaurante", incrementa el uso de dos fuentes de información: la información que provee el establecimiento con sus elementos tangibles (generalmente visito restaurantes antes de escoger uno) y la información de la publicidad.
- Un análisis de regresión múltiple determinó que la búsqueda de información externa está afectada por variaciones en el precio y los niveles previos de experiencia. Es decir, a una mayor diferencia percibida en el precio, mayor será la búsqueda de información que el cliente potencial emprenderá.
- De manera contraria a lo esperado, se observó que el nivel previo de conocimiento ejerce un efecto positivo en la búsqueda general de información externa. Es decir, mientras más grande sea el conocimiento previo del cliente, mayor será el esfuerzo de búsqueda de información.
- Con respecto a las actividades relacionadas con la búsqueda de información pasiva, el estudio concluye que el uso de comunicación interpersonal por medio del consejo familiar está afectado por el nivel de ingresos de la familia, y a su vez afecta la importancia dada al precio cuando escogen el restaurante. En resumen, los clientes potenciales que pertenecen a familias con alto poder adquisitivo usan esta fuente de información menos que el resto. Contrariamente, cuanta mayor importancia se da al precio en el proceso de decisión de compra hay mayor uso de esta fuente de información.

El conocimiento de las actividades que influyen en la búsqueda de información externa de los clientes potenciales permitirá a los gerentes planear mejor sus inversiones en actividades de comunicación y también en la forma de administrar el negocio.

**Fuente:** Marta Pedraja, y Jesús Yagüe, "What information do customers use when choosing a restaurant?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 13 / 6 2001, 316-318.

## Administración de encuentros de servicio

Muchos servicios (en especial los de alto contacto) implican numerosos encuentros entre los clientes y los empleados de servicio, tanto en persona como por otros medios remotos. Los encuentros de servicio también ocurren entre los clientes y las instalaciones físicas o el equipo. En los servicios de bajo contacto, los clientes tienen cada vez más encuentros con máquinas automáticas diseñadas para reemplazar al personal humano.

Para destacar los riesgos y las oportunidades relacionadas con los encuentros de servicio, Richard Normann, consultor sueco, tomó prestada una metáfora de las corridas de toros y escribió:

> Podemos decir que la calidad se percibe en el momento de la verdad, cuando el proveedor de servicios y el cliente se confrontan uno a otro en el ruedo. En ese momento dependen en gran parte de sí mismos... Son la habilidad, la motivación y las herramientas empleadas por el representante de la empresa y las expectativas de comportamiento del cliente las que crean el proceso de entrega del servicio.[9]

En las corridas de toros, lo que está en juego es la vida del toro, la del torero o quizá la de ambos. El momento de la verdad es el instante en que el torero da muerte al toro de manera diestra con su espada. ¡Ésta es difícilmente una analogía agradable para una empresa de servicio que intenta establecer relaciones a largo plazo con sus clientes! La observación de Normann, por supuesto, es que la vida de la relación es la que está en juego. De modo contrario a las corridas de toros, el objetivo de la administración de las relaciones (que analizaremos a profundidad en el capítulo 5) es evitar que un encuentro desafortunado destruya lo que ya es, o que podría llegar a ser, una relación a largo plazo valiosa para ambas partes.

Jan Carlzon, el antiguo director ejecutivo de Scandinavian Airlines System (SAS), utilizó la metáfora del momento de la verdad como un punto de referencia para hacer que SAS pasara de ser una empresa orientada a las operaciones, a ser una línea aérea orientada al cliente. Carlzon hizo los siguientes comentarios sobre su línea aérea:

> El año pasado, cada uno de nuestros 10 millones de clientes estuvo en contacto con alrededor de 5 empleados de SAS y este contacto duró un promedio de 15 segundos cada vez. Así, SAS se "crea" 50 millones de veces al año, 15 segundos por vez. Estos 50 millones "momentos de la verdad" son los momentos que determinan finalmente si SAS tendrá éxito o fracasará como empresa. Son los momentos en los que debemos probar a nuestros clientes que SAS es su mejor alternativa.[10]

## Manejo de las personas en los encuentros de servicio

La cita de Carlzon muestra de forma inmediata el vínculo entre las gerencias de marketing, operaciones y recursos humanos en las empresas de servicio. Puesto que el mismo personal forma parte de las operaciones y del resultado del servicio, ninguna empresa de servicios se puede dar el lujo de separar de las estrategias de operaciones y marketing de la empresa a los empleados que están en contacto con los clientes. Con mayor frecuencia, por ejemplo, los empleados de alto contacto dedicados a lo que tradicionalmente han sido trabajos de entrega de servicio sin ningún contenido de ventas ahora desempeñan un papel de ventas también. Este cambio de papel requiere que los empleados sean tanto productores como vendedores de un servicio. Como resultado, se pide a los camareros, empleados bancarios e incluso auditores de empresas de contabilidad que promuevan los servicios nuevos, animen a los clientes a comprar servicios adicionales o los envíen con los especialistas de ventas.

Algo que complica más las cosas para los gerentes es el hecho de que la responsabilidad principal del éxito de su empresa recae a menudo en el personal relativamente joven que ocupa puestos en contacto con el cliente, como conductores de autobús, empleados de tiendas, representantes de servicio al cliente por teléfono, recepcionistas de una empresa de servicio profesional (por ejemplo, arquitectos, abogados o consultores en administración) o representantes de ventas de automóviles. Estos empleados, con frecuencia jóvenes e inexpertos y con menos educación que sus clientes, necesitan habilidades tanto técnicas como interpersonales para tener éxito, ya que además de desempeñar los aspectos técnicos del trabajo con rapidez y exactitud, también deben tener la habilidad de relacionarse bien con los clientes.[11] En el capítulo, analizamos cómo el reclutamiento cuidadoso, la capacitación y el adiestramiento continuo de los empleados contribuyen a mejorar tanto la productividad como la calidad de la empresa.

Para enfrentar con eficacia todos estos retos, los gerentes deben instruir a sus empleados en lo que la empresa intenta lograr en el mercado. Sin embargo, los manuales sobre las políticas y otros procedimientos de control tienen límites en cuanto a garantizar que los empleados proporcionen un buen servicio de manera constante; por tanto, los empleados de servicio requieren también entrenamiento, autoridad y apoyo de la gerencia para asegurar que sus encuentros con los clientes(importantes pero con frecuencia breves), produzcan resultados satisfactorios.

En ocasiones, el organigrama de la empresa se aplana y se voltea al revés, colocando así al personal en contacto con el cliente en el nivel superior de una pirámide invertida,[12] lo cual implica que en lugar de batallar para controlar el comportamiento de los empleados, los gerentes deben actuar como entrenadores y modelos de desempeño para ayudar a los empleados a proporcionar un mejor servicio a los clientes.

## Incidentes críticos en los encuentros de servicio

Los incidentes críticos son encuentros específicos entre los clientes y los empleados de servicio que son satisfactorios o insatisfactorios para una o ambas partes. La técnica del incidente crítico (TIC) es una metodología para recolectar y clasificar los incidentes en los encuentros de servicio. La realización de un análisis de este tipo ofrece la oportunidad para determinar qué tipos de incidentes durante la entrega del servicio son particularmente importantes para determinar si los clientes están satisfechos o no.

**La perspectiva del cliente.** Los hallazgos obtenidos por medio de la aplicación de la TIC son muy útiles para señalar las oportunidades de mejorar en el futuro los procesos de entrega del servicio. La determinación de las fallas más probables en los encuentros de servicio, donde existe un riesgo significativo de molestar a los clientes, es el primer paso para tomar medidas correctivas con el fin de evitar dichos incidentes. De modo similar, los hallazgos de la TIC con respecto a la naturaleza de los incidentes que los clientes consideran muy satisfactorios permiten a los gerentes capacitar a sus empleados de tal forma que repitan tales experiencias positivas en el futuro.

Los incidentes críticos negativos que se resuelven de modo satisfactorio poseen un gran potencial para incrementar la lealtad porque demuestran a los clientes que la empresa se preocupa en realidad por ellos; no obstante, lo contrario también es cierto. En un estudio realizado por Susan Keveaney sobre 838 incidentes críticos que condujeron a los clientes a dejar una empresa por un competidor, los encuentros de servicio insatisfactorios (mencionados por el 34% de los encuestados) ocuparon el segundo lugar después de las fallas en el servicio esencial (mencionados por el 44%) como un motivo para cambiar de empresa. Otras razones importantes fueron los precios elevados, engañosos o injustos (30%), la inconveniencia con relación al tiempo, la ubicación o los retrasos (21%) y las respuestas pobres a las fallas en el servicio (17%). Muchos encuestados describieron que su decisión de cambiar de proveedores fue el resultado de incidentes relacionados entre sí, como una falla en el servicio seguida por una respuesta poco satisfactoria para resolver el problema.[13] Estos hallazgos subrayan la importancia del dicho "el servicio es el negocio de todos", sin importar el trabajo de un empleado o el departamento al que pertenezca.

Una investigación europea similar incluyó el estudio de 875 incidentes críticos registrados en seis diferentes industrias: agencias de empleos, atención médica, educación, empresas constructoras de viviendas, restaurantes y transporte público.[14] Esta investigación utilizó la misma clasificación de incidentes pero, de modo no sorprendente, observó diferencias significativas entre las industrias en cuanto a los tipos de incidentes registrados en cada categoría. Un análisis más detallado estableció una distinción entre el momento de los incidentes; aunque alrededor de las tres cuartas partes de los incidentes, tanto positivos como negativos, ocurrieron durante el consumo del servicio, aproximadamente el 14% de cada tipo se presentó antes del consumo y alrededor del 10% tuvo lugar después del consumo. Los incidentes que ocurrieron antes del consumo son importantes porque se relacionan con las primeras impresiones.

Un incidente negativo antes del consumo puede guiar al cliente a terminar el encuentro sin siquiera probar el servicio esencial; un incidente positivo hace que el cliente tenga un excelente inicio. Los incidentes positivos después del consumo mejoran aún más una buena experiencia o ayudan a que la empresa se recupere de los problemas presentados durante la entrega del servicio; en contraste, las experiencias negativas después del consumo perjudican lo que hasta entonces había sido un encuentro satisfactorio o aumentan el daño de los problemas causados durante la entrega del servicio.

Los hallazgos registrados en el "Tema de investigación 4.2" proceden de un estudio de incidentes críticos descritos por clientes que tuvieron experiencias particularmente satisfactorias o insatisfactorias al usar los servicios de aerolíneas, hoteles o restaurantes. Observe los 12 diferentes tipos de incidentes y ejemplos del lenguaje usados por los clientes para describir las interacciones tanto positivas como negativas con los empleados de servicio.

*TEMAS DE INVESTIGACIÓN 4.2*

**Estudio de incidentes críticos en empresas de aerolíneas, hoteles y restaurantes**

En un estudio de incidentes críticos, se pidió a una muestra de clientes que recordara un momento en el cual hubieran tenido una interacción particularmente satisfactoria o insatisfactoria con un empleado de una línea aérea, un hotel o un restaurante y que después respondiera las siguientes preguntas:

¿Cuándo ocurrió el incidente?
¿Qué circunstancias específicas dieron lugar a esta situación?
¿Qué dijo o hizo con exactitud el empleado?
¿Qué cosa sucedió que le hizo percibir la interacción como satisfactoria (o insatisfactoria)?

Se registró un total de 699 incidentes, divididos en forma equitativa en incidentes satisfactorios e insatisfactorios. Después se clasificaron en tres grupos: 1) respuesta del empleado a las fallas en el servicio; 2) respuestas del empleado a la solicitud de un servicio adaptado a las necesidades del cliente, y 3) acciones del empleado no motivadas ni solicitadas.

Cuando los empleados respondieron a los incidentes críticos que implicaban una falla en el servicio, el análisis mostró que los resultados fueron dos veces más insatisfactorios para los clientes que satisfactorios. Lo contrario fue cierto cuando los clientes pidieron a los empleados que adaptaran el servicio de tal manera que satisficiera una necesidad o un requerimiento especial. En el tercer grupo, en relación con sucesos inesperados y el comportamiento del empleado, los resultados satisfactorios e insatisfactorios concordaron de manera similar. El cuadro 4.A presenta los informes de incidentes específicos, descritos con las propias palabras del cliente.

**Fuente:** Mary Jo Bitner, Bernard H. Boom y Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54 (enero de 1990): 71-84.

**La perspectiva del empleado.** El contacto entre el cliente y el empleado es un camino de dos vías. Es importante comprender el punto de vista del empleado sobre la situación porque los clientes que se comportan de manera desconsiderada o descortés ocasionan con frecuencia problemas innecesarios al personal de servicio que se esfuerzan por ofrecerles un buen servicio. La insatisfacción continua con una serie de incidentes negativos podría forzar a los buenos empleados a renunciar a sus empleos.

Una manera de mejorar las condiciones de trabajo la ha realizado Supermercados Pão de Açúcar de Brasil, ya que no escatima esfuerzos y promueve la comunicación interna por medio de impresos, formatos electrónicos y audiovisuales y campañas corporativas que motivan a los empleados a acceder a la información y a establecer acciones y prácticas que aseguren que cada empleado entienda cuál es su rol profesional. Además el personal de Pão de Açúcar tiene regularmente programas de liderazgo, convenciones de motivación, programas de evaluación de desempeño e incentivos, entre otros, que promueven la mejora continua frente a las necesidades y cambios que experimenta diariamente la industria.[15]

Otro estudio por medio de la TIC (realizado por los mismos investigadores que condujeron el estudio descrito en el "Tema de investigación 4.1") examinó cientos de incidentes críticos desde la perspectiva del empleado.[16] Ver el artículo "Encuentros críticos de servicio: el punto de vista de los empleados", por Mary Jo Bitner, Bernard Booms y Lois A.

Mohr, de la página 191. El resultado mostró que más del 20% de todos los incidentes que los empleados consideraron insatisfactorios se atribuían a clientes problemáticos, cuyo mal comportamiento incluía embriaguez, abuso físico y verbal, quebrantamiento de las leyes o de las políticas de la empresa y negarse a cooperar con el personal de servicio. Sencillamente, no es cierto que el cliente siempre tiene la razón.

CUADRO 4A *Reporte de clientes sobre incidentes críticos que involucran a empleados de servicio*

**GRUPO 1 EJEMPLOS DE INCIDENTES: RESPUESTA DEL EMPLEADO A FALLAS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO**

| INCIDENTE | |
|---|---|
| **Satisfactorio** | **Insatisfactorio** |
| **A. Respuesta a un servicio no disponible** | |
| Perdieron la reservación de mi habitación, pero el gerente me dio la suite de lujo por el mismo precio. | Hicimos las reservaciones por adelantado en el hotel. Cuando llegamos no teníamos habitación, sin ninguna explicación, ni disculpas, ni ayuda para encontrar otro hotel. |
| **B. Respuesta a un servicio irrazonablemente lento** | |
| Aunque no me quejé por la espera de una hora y media, la mesera se disculpó y me dijo que el importe corría por cuenta de la casa. | Los empleados de la línea aérea nos daban constantemente información incorrecta; una hora de retraso se convirtió en seis horas de espera. |
| **C. Respuesta a otras fallas en el servicio esencial** | |
| Mi cóctel de camarones estaba medio congelado. La mesera se disculpó y no me cobró la cena. | Una de las piezas de mi equipaje estaba toda abollada y parecía como si se hubiera caído de 9 mil metros de altura. Cuando intenté presentar una queja por mi equipaje dañado, el empleado insinuó que estaba mintiendo y que trataba de robarles. |

**GRUPO 2 EJEMPLOS DE INCIDENTES: RESPUESTA DEL EMPLEADO A NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE**

| Satisfactorio | Insatisfactorio |
|---|---|
| **A. Respuesta a "necesidades especiales" de los clientes** | |
| La sobrecargo me ayudó a mantener la calma y atendió a mi niño que estaba mareado. | Mi hijo más pequeño, quien viajaba solo, debía recibir atención de la sobrecargo desde el inicio hasta el final del viaje. En el aeropuerto lo dejó solo sin que nadie lo acompañara a tomar su vuelo de conexión. |
| **B. Respuesta a las preferencias del cliente** | |
| El empleado del mostrador hizo varias llamadas y me consiguió boletos para el clásico de futbol Colo Colo *vs* Universidad Católica. | La mesera se negó a cambiarme de una mesa ubicada cerca de una ventana en un día caluroso porque no había ninguna mesa disponible en su sección. |
| Estaba nevando y mi automóvil se descompuso. Llamé a 10 hoteles y no había habitaciones. Por último, un hotel entendió mi situación y ofreció rentarme una cama en una de sus pequeñas salas de banquetes. | La línea aérea no me permitió subir a bordo con mi equipo de buceo al regresar de Hawai aunque lo llevaba como equipaje de mano. |

| | |
|---|---|
| **C. Respuesta a un error admitido por el cliente** | |
| Perdí mis lentes en el avión; la sobrecargo los encontró y fueron entregados en mi hotel sin costo. | Perdimos nuestro vuelo por problemas con el automóvil. El empleado del mostrador no quiso ayudarnos a encontrar un vuelo en otra línea aérea. |
| **D. Respuesta a la presencia de otras personas potencialmente negativas** | |
| El gerente mantuvo su atención en un hombre detestable que se encontraba en el bar para asegurarse de que no nos molestara. | El personal del hotel no se ocupó de las personas escandalosas que festejaban en el vestíbulo a las 3:00 a.m. |

**GRUPO 3 EJEMPLOS DE INCIDENTES: ACCIONES DEL EMPLEADO NO PROVOCADAS NI SOLICITADAS**

| Satisfactorio | Insatisfactorio |
|---|---|
| **A. Atención prestada al cliente** | |
| El mesero me atendió como rey. En realidad mostró que se preocupaba por mí. | La señorita del mostrador actuó como si la molestáramos. Ella estaba viendo la televisión y le prestaba más atención que a los huéspedes del hotel. |
| **B. Comportamiento del empleado verdaderamente fuera de lo común** | |
| Siempre viajamos con nuestros ositos de peluche. Cuando regresamos al hotel, vimos que la mucama había colocado nuestros ositos de manera muy cómoda en una silla. Los osos estaban tomados de las manos. | Necesitaba algunos minutos más para decidir lo que cenaría. La mesera dijo: "si leyera el menú y no el mapa de carreteras, sabría lo que desea ordenar". |
| **C. Comportamiento del empleado en el contexto de normas culturales** | |
| El mesero corrió para devolvernos un billete de 50 dólares que mi novio dejó caer bajo la mesa. | El mesero de este costoso restaurante nos trató como basura porque sólo éramos jóvenes de preparatoria en un día de paseo. |
| **D. Evaluación Gestalt** | |
| Toda la experiencia fue tan agradable... todo marchó sobre ruedas y a la perfección. | El vuelo fue una pesadilla. Una escala de una hora se prolongó a tres horas y media. El aire acondicionado no funcionaba. Los pilotos y los sobrecargos discutían por una huelga inminente. El aterrizaje fue demasiado escabroso. Para terminar, cuando el avión se detuvo, los pilotos y los sobrecargos fueron los primeros en descender del avión. |
| **E. Desempeño ante circunstancias adversas** | |
| El empleado del mostrador estaba bajo mucha tensión, pero se mantuvo tranquilo y actuó de manera muy profesional. | |

**Fuente:** Adaptado de Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54 (enero de 1990): 71-84.

## El cliente como coproductor

En algunos ambientes de servicio, los clientes desempeñan un papel relativamente pasivo, esperando recibir el servicio. El cliente desempeña un papel mínimo en el proceso de entrega del servicio (como dejar la ropa en una lavandería), pues como mucho expresa sus

necesidades con claridad y paga con prontitud cuando se le presenta la cuenta. Sin embargo, en otros casos, se espera que el cliente participe en forma activa en el proceso de producción; ésta es una de las características distintivas de la administración de servicios que mencionamos en el capítulo 1. Dicha participación puede tomar dos formas. En algunos casos, se le proporcionan al cliente las herramientas y el equipo para proporcionarse el servicio (como cuando lleva su ropa a una lavandería automática); en otros casos, como en la atención médica, el cliente trabaja junto con los profesionales de la salud como coproductor asociado de un servicio del que espera beneficiarse. La tabla 4.2 ilustra los diferentes niveles de participación que se requieren de los clientes en diversas empresas de servicio.

## Las empresas de servicio educan al cliente

Cuanto mayor sea el trabajo que los clientes deben realizar, mayor será su necesidad de información sobre la manera de desempeñarse para obtener mejores resultados. En estas situaciones, la empresa debe asumir la responsabilidad de educar a los clientes inexpertos. La falta de conocimiento hace que el cliente se frustre con el proceso, obtenga resultados

TABLA 4.2 *Niveles de participación del cliente en diferentes servicios*

| **Bajo (la presencia del cliente se requiere durante la entrega del servicio)** | **Moderado (se requiere la participación del cliente para la creación del servicio)** | **Alto (el cliente produce junto con la empresa el resultado del servicio)** |
|---|---|---|
| Los servicios son estandarizados | Las contribuciones del cliente adaptan un servicio estandarizado | La participación activa del cliente dirige la personalización del servicio |
| El servicio se proporciona sin importar la compra individual | La provisión del servicio requiere que el cliente realice la compra | El servicio no se puede crear separado de la compra y la participación activa del cliente |
| El pago es la única contribución que se exige al cliente | La participación del cliente (información, materiales) es necesaria para obtener un resultado adecuado, pero la empresa proporciona el servicio | Las contribuciones del cliente son obligatorias y producen el resultado junto con la empresa |
| **Ejemplos:** | | |
| Cliente final | Corte de cabello | Consejería matrimonial |
| Viaje en autobús | Examen físico anual | Capacitación personal |
| Estancia en un motel | Servicio completo de restaurante | Programa de reducción de peso |
| Cine | | |
| **Cliente empresarial:** | | |
| Servicio de limpieza de uniformes<br>Control de plagas<br>Mantenimiento de jardines interiores | Campaña de publicidad creada por una agencia<br>Servicio de nóminas<br>Transporte de carga independiente | Consultoría en administración<br>Seminario de dirección ejecutiva<br>Instalación de una red de área extensa (RAE) |

**Fuente:** Traducción y adaptación de Mary Jo Bitner, William T. Faranda, Amy R. Gubert y Valarie A. Zeithaml, "Customer Contributions and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management* 8, número 3 (1997): 193-205.

insatisfactorios e incluso lo ponga en riesgo; consideremos las cosas desagradables que podrían ocurrir a un cliente que fuma un cigarrillo y derrama gasolina mientras carga un automóvil en una gasolinera de autoservicio. Esta situación explica el motivo por el cual se debe conceder a la educación un papel clave en la administración de las empresas de servicios. La educación necesaria se proporciona en distintas formas. Los folletos y las instrucciones por correo son dos sugerencias que se utilizan a menudo.

Schneider y Bowen sugieren que se ofrezca por adelantado a los clientes una *demostración de servicio* realista de la entrega del servicio para presentarles un panorama claro del papel que desempeñarán en la producción conjunta del servicio. Por ejemplo, una empresa podría exhibir un vídeo para ayudar a los clientes a entender su papel en el encuentro de servicio. Algunos médicos utilizan esta técnica para ayudar a los pacientes a comprender los procesos quirúrgicos que están a punto de experimentar y para indicarles la manera en que deben cooperar para que las cosas funcionen lo mejor posible; éste es, con certeza, un objetivo razonable para todas las partes involucradas.

## Incremento de la productividad y calidad cuando los clientes son coproductores

Cuanto mayor sea la participación de los clientes en la producción del servicio, mayor será su potencial para influir en los procesos en que participan. En principio hay dos formas de mejorar la productividad y la calidad. En primer lugar, se pueden introducir más elementos de autoservicio; la otra forma es mediante el *mejoramiento de las habilidades de participación del cliente.*[17]

Gracias a Internet, los clientes de hoy en día tienen acceso a información que antes estaba disponible sólo para los investigadores capacitados y profesionales experimentados. El conocimiento crea capacidades y el reto de las empresas es encontrar las formas de utilizar las capacidades de los clientes. Algunos investigadores argumentan que las empresas deben ver a los clientes como empleados parciales "que influyen en la productividad y calidad de los procesos de servicio y en los resultados".[18] Esta perspectiva requiere un cambio en la forma de pensar de la gerencia, como aclaran Schneider y Bowen:

> Si considera a los clientes como empleados parciales, usted comienza a pensar de un modo muy diferente sobre lo que espera que los clientes proporcionen al encuentro de servicio, pues, ahora, deben ofrecer no sólo expectativas y necesidades, sino también capacidades importantes para la producción del servicio que les permitan desempeñar el papel de empleados parciales. El reto de la administración de servicios aumenta en consecuencia.[19]

Estos autores sugieren que los clientes que reciben la oportunidad de participar en un nivel activo se sentirán más satisfechos (sin importar si en realidad eligieron o no el papel más activo) porque es gratificante recibir una opción. Si eligen la participación activa, necesitarán y apreciarán la ayuda que se les brinde para dominar sus papeles, como sugiere el "Memo para la gerencia 4.1".

La gerencia eficaz de los recursos humanos empieza con el reclutamiento y la selección. La misma perspectiva es cierta para los empleados parciales. Así que, si la producción conjunta requiere habilidades específicas, la empresa debe dirigirse a reclutar nuevos clientes que tengan la capacidad de llevar a cabo las tareas necesarias.[20] Después de todo, ¡muchas universidades hacen lo mismo en su proceso de selección de estudiantes!

*MEMO PARA LA GERENCIA 4.1*

**Administración de los clientes como recursos humanos**

La administración de clientes como empleados parciales requiere el uso de la misma lógica de recursos humanos que la administración de los empleados a sueldo de una empresa y debe seguir los cinco pasos siguientes:

1. Conducir un análisis de empleo de los papeles actuales de los clientes de la empresa y compararlo con los papeles que a la empresa le gustaría que desempeñaran.
2. Determinar si los clientes actuales están al tanto de la manera en que deben funcionar y si tienen las habilidades necesarias para desempeñarse según se requiere.
3. Educar a los clientes con anticipación y proporcionarles la capacitación laboral según sea necesario.
4. Motivar a los clientes asegurándose de que sean recompensados por su buen desempeño; por ejemplo, la satisfacción por una mejor calidad y un resultado adaptado a sus necesidades, el placer de participar en el proceso real y la creencia de que su propia productividad acelera el proceso y reduce los costos.
5. Reconocer con regularidad el desempeño de los clientes. Si éste es insatisfactorio, es necesario capacitarlos de nuevo o cambiar sus papeles y los procedimientos en los que participan. De otro modo, considere "terminar" con estos clientes, de buena manera, por supuesto, y busque nuevos clientes.

**Fuente:** Adaptado de Benjamin E. Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 85-100.

## El problema del mal comportamiento del cliente

La manera en que una empresa logra disminuir quejas y resolver problemas puede ayudar a aumentar la lealtad de sus clientes o, por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia. Un análisis más exhaustivo de las quejas se revisará en el capítulo 15. Aunque también hay que considerar que existen clientes que colaboran poco o actúan en forma problemática, por lo que son una molestia para cualquier empresa. Estos problemas tienen más posibilidades de causar daños en las empresas de servicio, sobre todo en las que el cliente acude al negocio de servicio. Si los clientes que se comportan mal se enfrentan cara a cara con el personal de servicio y con otros clientes, su conducta puede arriesgar a los empleados y deteriorar la forma en que otras personas perciben el servicio. Cuando los clientes visitan el negocio de servicio, existe el riesgo de robo y vandalismo, y, los clientes que actúan de manera inadecuada interfieren con los intentos de una empresa para mejorar la productividad y la calidad.

Definimos un *cliente difícil o cliente problema* como alguien que actúa de manera imprudente o abusiva, ocasionando problemas a la empresa, a sus empleados y a otros clientes. Los clientes difíciles son indeseables. En el peor de los casos, una empresa debe controlar o evitar su comportamiento problemático o abusivo; en el mejor de los casos, la empresa preferiría evitar atraerlos desde un principio. Puesto que la definición del problema es el primer paso para resolverlo, iniciemos considerando los diversos tipos (o segmentos) de clientes difíciles que explotan a los proveedores de bienes y servicios. Hemos

identificado seis categorías de clientes difíciles y les hemos dado nombres genéricos, los cuales se encuentran resumidas en la tabla 4.3, pero muchos empleados en contacto con el cliente han creado sus propios términos para expresarse de estas "encantadoras" personas. Conforme analice estas categorías, quizá se sienta motivado a añadir algunas categorías propias.

TABLA 4.3 *Tipos de clientes difíciles*

| Definición | Descripción | Ejemplos |
|---|---|---|
| **El ladrón** | Este cliente indeseable no tiene la intención de pagar y se propone robar bienes y servicios o pagar menos del precio total por medio de artimañas, como cambiar las etiquetas de precios o protestar por las cuentas sin tener un motivo sólido. | Evadir los medidores eléctricos, tener acceso a líneas telefónicas gratuitas o burlar los alimentadores normales de televisión por cable. Viajar gratis en el transporte público, entrar a hurtadillas en cines o no pagar los alimentos de restaurantes. Uso de formas fraudulentas de pago como tarjetas de crédito robadas o cheques sin fondos. |
| **El que rompe las reglas** | Son clientes que no acatan las normas que las empresas establecen para regular el comportamiento, y guiar a los clientes y empleados de manera segura a través de los diversos pasos del encuentro de servicio. | Deudas pendientes, tratar de introducir pistolas en un avión, saltarse la fila. |
| **El conflictivo** | Es el cliente que expresa su resentimiento de una manera grosera e inflexible, tenga o no la razón frente al resultado del servicio. | Gritos, insultos, amenazas, obscenidades. Comportamiento grosero por teléfono u otro medio. |
| **Los que discuten con la familia** | Inician discusiones con miembros de su familia u otros clientes. | Sabotaje al proveedor del servicio. |
| **El vándalo** | Son personas con problemas sicológicos, o el tipo de cliente que se siente maltratado con el proveedor del servicio, que exteriorizan sus frustraciones dañando las instalaciones y equipo de servicio. | Derramar bebidas gaseosas en los cajeros automáticos de los bancos, pintar graffitis en superficies tanto interiores como exteriores, quemar las alfombras, la mantelería y las sobrecamas con cigarros, rasgar los asientos de autobuses y romper los muebles de hoteles; arrancar los auriculares telefónicos; destruir los automóviles de los clientes, romper los cristales. Gente que tiene la urgencia de grabar sus nombres en algún objeto de tal manera que sea recordado por la posterioridad. La lista es interminable. |
| **El moroso** | Individuos que nunca tuvieron la intención de pagar por el servicio recibido. | |

## PERSPECTIVAS DE SERVICIO 4.1

Los pasajeros violentos, rebeldes, ponen en peligro a los sobrecargos, pilotos y a otros pasajeros. Los incidentes en el aire son causados por sólo una pequeña parte de todos los pasajeros de aerolíneas (según se informa alrededor de 5 mil veces al año), pero cada incidente en el aire afecta la comodidad y la seguridad de cientos de personas. Los incidentes en los aeropuertos, en contraste, se evitan con mayor facilidad.

Después de los funestos acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, se ha procedido a mejorar la seguridad en las aerolíneas, pero es una labor ardua que requiere mucho apoyo y colaboración de los pasajeros. No obstante, se dan ocasiones en que los pasajeros juegan bromas pesadas, van ebrios, o su naturaleza violenta causa malas experiencias de servicio. En un vuelo de Bogotá a Madrid, el avión fue obligado a aterrizar en la base área de Torrejón de Ardoz por un caza del Ejército español, después de que un "viajero conflictivo" y ebrio amenazara a la tripulación y pasajeros. Aunque inicialmente se informó que el avión había sufrido un intento de secuestro, se confirmó que el pasajero se encontraba en avanzado estado de embriaguez. Las autoridades decidieron activar todos los dispositivos previstos para los incidentes de este tipo que se producen en pleno vuelo y fue por ello que un avión de combate F-18 del Ejército escoltó al avión colombiano hasta Torrejón. Una vez en el aeropuerto de Torrejón, agentes del Grupo Especial de Operaciones (GEO) de la policía española detuvieron al viajero, y lo trasladaron a la Comisaría del aeropuerto de Barajas.

Además de los controles y mecanismos de seguridad que se establecen, las aerolíneas capacitan con mayor frecuencia a sus empleados no sólo para saber manejar a los individuos violentos, sino también para detectar a los pasajeros problemáticos antes de que empiecen a causar problemas serios. Además, un número mayor de aerolíneas está llevando a juicio a los causantes de desmanes en el aire. Northwest Airlines puso en su lista negra a tres viajeros violentos no permitiéndoles viajar en sus aviones; y, en 1998, British Airways comenzó a enviar tarjetas de advertencia a cualquier pasajero que se estuviera saliendo de control de manera peligrosa.

**Fuentes:** Adaptado de "Ira en el aire", basado en la información de Daniel Heisenberg, "Acting Up in the Air", *Time*, 21 de diciembre, 1988; Carol Smith, "Air Travel Stress Can Make Life Miserable", *Seattle Post Intelligencer*, artículo publicado, agosto de 1999; y "Air Rage Capital: Bangor Becomes Nation's Flight Problem Drop Point," *The Baltimore Sun*, artículo publicado, septiembre de 1999. Ejemplo del vuelo Bogotá-Madrid con información del diario *El Comercio de Ecuador*, "Avión colombiano aterriza de emergencia por amenazas de pasajero", julio de 2002.

## Cómo evalúan los clientes el desempeño del servicio

Los desempeños en el servicio (sobre todo los que contienen pocos elementos tangibles) son difíciles de evaluar. Por consiguiente, existe un mayor riesgo de realizar una compra insatisfactoria. Los clientes que han comprado un bien físico que demuestra ser una mala decisión se recuperan fácilmente de su error; por ejemplo, pueden devolver un reproductor de discos compactos defectuoso, cambiar la ropa que no sea de la talla correcta o hacer uso de la garantía para que reparen su automóvil. Estas opciones no están disponibles en el caso de los servicios, aunque la recuperación es más fácil para algunos tipos de servicio

que para otros. Analicemos las cuatro categorías de servicio presentadas en el capítulo 3. En el caso de los servicios dirigidos a posesiones físicas, la repetición del desempeño podría ser una opción aceptable; por ejemplo, un servicio de limpieza puede volver a limpiar una oficina si un cliente se queja sobre la calidad del trabajo. En contraste, los servicios dirigidos al cuerpo de las personas son más difíciles de reparar, pues el cabello volverá a crecer y se corregirá un mal corte de cabello, mientras que las consecuencias de una operación quirúrgica incorrecta o de un tatuaje mal realizado pueden durar para siempre.

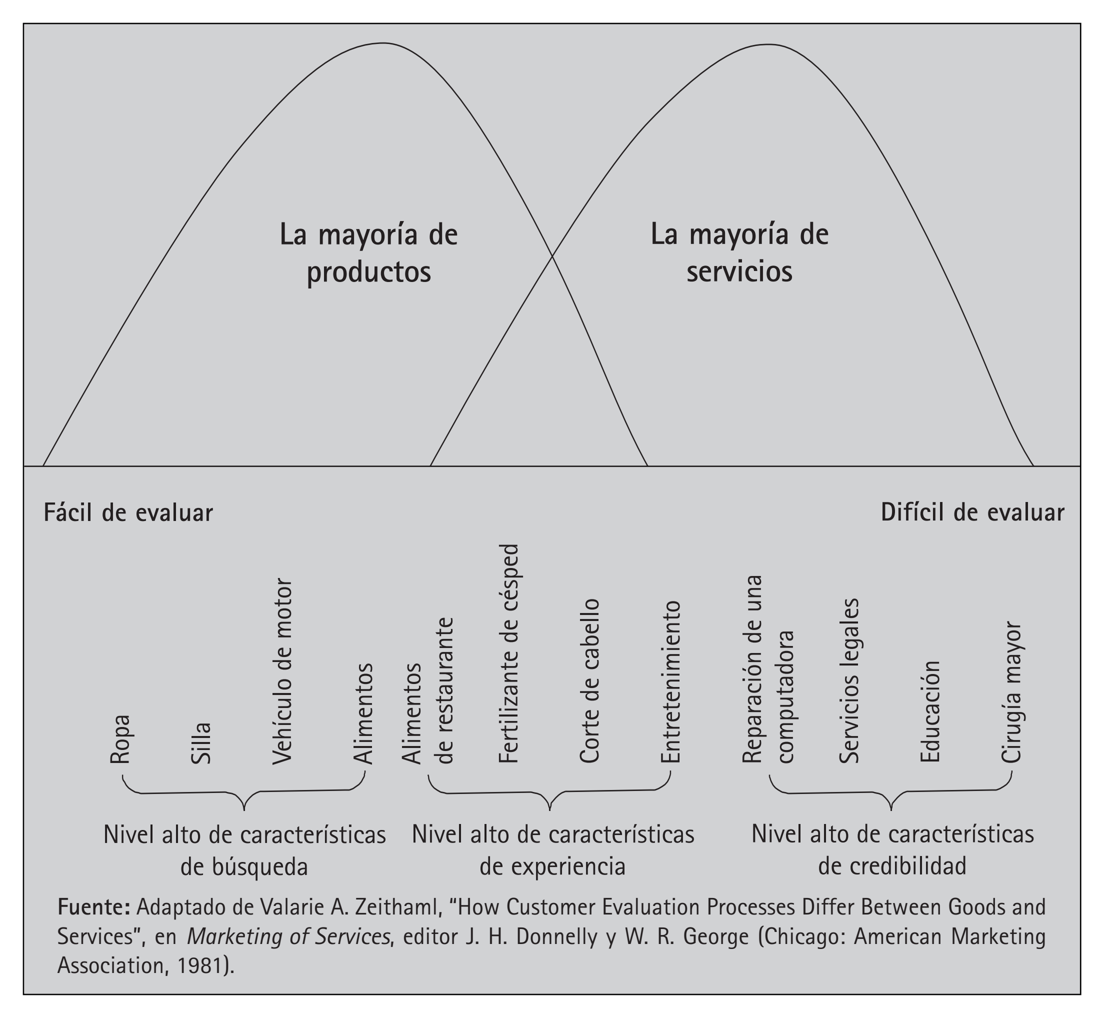
Los servicios dirigidos a la mente de las personas como la educación, los espectáculos en vivo o los encuentros deportivos son también difíciles de remplazar si la calidad no satisface las expectativas de los clientes. Los asistentes a una obra de teatro no pueden pedir la devolución de su dinero si los actores realizan una actuación pobre o el guión es malo. Los fanáticos de los deportes tampoco esperan una devolución de su dinero si su equipo favorito juega mal; en vez de eso, utilizan otros métodos para hacer saber a los jugadores su insatisfacción. De modo similar, las universidades, por lo general, no compensan a los estudiantes por las clases de mala calidad. Incluso si una universidad aceptara que los estudiantes insatisfechos repitieran las clases en forma gratuita con un instructor diferente, los estudiantes aún tendrían que invertir en tiempo adicional y esfuerzo mental.

Por último, los servicios dirigidos a activos intangibles constituyen retos para los clientes cuando la calidad del servicio es insatisfactoria. Los errores bancarios o contables no se detectan hasta tiempo después, cuando ya se dañó la reputación de un cliente; por ejemplo, cuando se devolvió un cheque en lugar de pagarlo o se registró una declaración de impuestos incorrecta. Los clientes que reciben una recomendación de consultoría o una opinión médica que los hace dudar tienen la opción de buscar una segunda opinión, pero esto requerirá dinero, tiempo y preocupación adicionales.

## Una escala de características del resultado del servicio

Una de las diferencias básicas entre los bienes y los servicios (analizada en el capítulo 1) es que los clientes tienen mayor dificultad para evaluar los servicios. Todos los resultados, ya sean de productos o servicios, se pueden colocar en una escala que va de "fácil de evaluar" a "difícil de evaluar", dependiendo de si poseen un nivel alto de características de búsqueda, características de experiencia o características de credibilidad.[21] Estas tres categorías de características ofrecen un esquema útil para comprender la manera en que los clientes evalúan los diferentes tipos de ofertas de mercado. Como ilustra la figura 4.4, la mayoría de los bienes físicos se ubican del lado izquierdo de la escala, permaneciendo los servicios en la parte media o a la derecha.

**Características de búsqueda.** Los bienes físicos destacan las características que permiten a los clientes evaluar un producto antes de comprarlo. Las características como el estilo, el color, la textura, el gusto y el sonido permiten a los posibles compradores probar, degustar o manejar el producto antes de su compra. Estas características tangibles ayudan a los clientes a comprender y evaluar lo que obtendrán a cambio de su dinero y reducen la sensación de incertidumbre o riesgo relacionada con la compra. Los bienes como la ropa, el mobiliario, los automóviles, el equipo electrónico y los alimentos poseen muchas características de búsqueda. Es importante anotar que la tecnología informática está creando un consumidor más informado y más exigente que adquiere mayor poder de intercambio.[22]




**Fuente:** Adaptado de Valarie A. Zeithaml, "How Customer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", en *Marketing of Services*, editor J. H. Donnelly y W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981).

FIGURA 4.4 Cómo las características del resultado afectan la facilidad de evaluación

**Características de experiencia.** Éstas son propiedades que no se pueden evaluar antes de la compra. Los clientes deben experimentar estas características para saber lo que compraron. Las vacaciones, los espectáculos en vivo, los encuentros deportivos y los restaurantes pertenecen a esta categoría. Aunque las personas examinen folletos, revisen sitios de Internet que expliquen las características de un destino para ir de vacaciones, vean películas de viajes o lean artículos de expertos en viajes, no podrán evaluar o sentir en realidad la asombrosa belleza de escalar los Andes o la magia de bucear en el Caribe hasta que experimenten estas actividades. Los clientes tampoco pueden confiar en la información de amigos, familiares u otras personas al evaluar estos u otros tipos de servicios. Recuerde sus propias experiencias al seguir las recomendaciones de amigos para ver alguna película en particular. Aunque haya entrado al cine con grandes expectativas, se pudo haber sentido defraudado después de ver la película si ésta no cumplió con sus expectativas. Personas distintas interpretan o responden al mismo estímulo de diferentes maneras.

**Características de credibilidad.** Las características del resultado del servicio que los clientes encuentran imposibles de evaluar incluso después de la compra y el consumo se conocen como *características de credibilidad*, porque el cliente es obligado a confiar en que se proporcionaron ciertos beneficios aunque sea difícil documentarlos; por ejemplo, muy pocas personas tienen conocimientos sobre mercados financieros para poder evaluar si su corredor de acciones obtuvo los mejores rendimientos posibles sobre sus fondos invertidos. Los pacientes no pueden evaluar, por lo general, qué tan bien realizaron sus dentistas procedimientos dentales complejos y la mayoría de los estudiantes universitarios simplemente deben tener fe en que sus profesores les proporcionan una experiencia educativa valiosa.

En resumen, la mayoría de los servicios se ubican desde el centro hasta la derecha de la escala, lo que refleja dos de las diferencias básicas entre los bienes y servicios que analizamos en el capítulo 1: la intangibilidad de los desempeños en el servicio y la variabilidad de las entradas y salidas, lo que conduce a menudo a problemas de control de calidad. Estas características constituyen retos especiales para los gerentes de empresas de servicio y les exigen buscar formas de dar confianza a los clientes y de reducir los riesgos percibidos con relación a la compra y al uso de servicios cuyo desempeño y valor no es posible predecir con facilidad.

## Cómo se relaciona la calidad percibida con la satisfacción

Aunque los términos *calidad y satisfacción* se usan a veces de manera indistinta, los investigadores destacan la necesidad de una mayor precisión; por ejemplo Zeithaml y Bitner describen la satisfacción como un concepto más amplio y argumentan que la calidad de servicio percibida es sólo un componente de la satisfacción del cliente, lo cual además se refleja en intercambios de precio y calidad y factores circunstanciales y personales.[23]

La satisfacción se define como una actitud, como la evaluación después de una compra o una serie de interacciones entre el consumidor y el producto.[24] La mayoría de los estudios se basan en la teoría de que la confirmación o la invalidación de las normas del producto antes del consumo es el factor básico que determina la satisfacción. Así que, en el contexto de servicio, el modelo argumenta que antes del consumo, los clientes tienen en mente ciertas normas de servicio (sus expectativas), observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus normas y después juzgan la satisfacción basándose en esta comparación. El juicio resultante se denomina invalidación negativa si el servicio es peor de lo esperado, invalidación positiva si es mejor de lo esperado y sólo confirmación si es el esperado.[25] Cuando existe una invalidación positiva importante además de placer y un elemento sorpresa, los clientes se sentirán fascinados (para un análisis del deleite del cliente, Ver el "Tema de investigación 4.3"). La evaluación de la calidad percibida por el cliente ha originado en los últimos años una gran cantidad de investigación en diversas partes el mundo. Sin lugar a duda el modelo de medición llamado SERVQUAL es el más conocido y utilizado hasta la fecha. Este tema se presenta para su discusión más amplia en el capítulo 14.

A pesar de la gran difusión y atención que ha recibido por la mayoría de las empresas, la calidad en el servicio en países de América Latina ha sido manejada más en forma superficial y comercial, predominando su uso en frases publicitarias y promociones del marketing de la empresa. Esto ha impedido el conocimiento más serio y sistemático del tema, así como su relación con la satisfacción y lealtad del cliente en el ámbito de la administración de negocios de servicio.[26]

¿Por qué es importante la satisfacción para los gerentes de servicio? Se tiene la certeza de que existen vínculos estratégicos entre el nivel de satisfacción del cliente y el desempeño general de una empresa. Fournier y Mick declaran, "la satisfacción del cliente es básica para el concepto de marketing... Ahora es común encontrar declaraciones de la misión diseñadas alrededor del concepto de satisfacción, planes de marketing y programas de incentivos cuya meta es la satisfacción y comunicaciones para el cliente que anuncian a los cuatro vientos premios obtenidos por logros en satisfacción en el mercado".[27] Estos dos investigadores creen que la satisfacción es un proceso dinámico activo que evoluciona con el paso del tiempo y que no se debe interpretar sólo desde la perspectiva de una sola transacción. Los hallazgos sugieren que la satisfacción o insatisfacción de otros miembros importantes de la familia a menudo contribuye a la satisfacción o insatisfacción de un cliente individual. Aunque falta investigación formal sobre la satisfacción del cliente en empresas de servicio, es posible establecer la hipótesis de que es posible encontrar patrones similares de influencia entre los diferentes individuos que toman decisiones de compra en forma colectiva para una empresa.

### *TEMAS DE INVESTIGACIÓN 4.3*

**Deleite del cliente: más allá de la satisfacción**

Los gerentes de empresas reconocidas por su compromiso con la calidad han declarado que la satisfacción no es suficiente y hacen comentarios como "debemos llevar la calidad más allá de la satisfacción del cliente: al deleite del cliente" y "la mera supervivencia significa que las empresas deben proporcionar más que la satisfacción del cliente". Sus puntos de vista reflejan que con frecuencia existe poca correlación entre la satisfacción y la lealtad del cliente.

Pero, ¿qué es deleite? ¿Es algo más que sólo un nivel elevado de satisfacción? Un punto de vista es que lograr un deleite exige centrar la atención en lo que el cliente desconoce o espera comúnmente; en pocas palabras, es más que sólo evitar problemas, esto es, la llamada estrategia de cero defectos.

Al tratar de responder dichas preguntas, los investigadores de la Universidad de Vanderbilt en Estados Unidos y la Universidad de Auckland en Nueva Zelanda realizaron una revisión detallada de la literatura y llevaron a cabo dos estudios exploratorios de los clientes que frecuentaban servicios específicos.

En el primer estudio, los clientes de un parque temático y recreativo sobre la vida silvestre fueron abordados conforme entraban a las instalaciones y se les preguntó si aceptaban participar en una encuesta de actitudes sobre el parque. Al salir del parque, se les entregaron los cuestionarios que debían responder y se les prometió un pequeño cupón de descuento para la tienda de regalos del parque como un incentivo. De los 124 visitantes abordados, 90 contestaron los cuestionarios con respuestas válidas. En la segunda encuesta participaron compradores de un solo boleto para un concierto sinfónico en una ciudad grande. En este caso, el incentivo fue ofrecer boletos adicionales para un concierto posterior. De los 150 asistentes al concierto que fueron abordados, 104 entregaron encuestas útiles.

A los sujetos se les preguntó cómo comparaban la experiencia con sus expectativas (de mucho mejor a mucho peor), qué tan satisfechos estaban con el parque o el concierto en comparación con sus expectativas de satisfacción (de mucho más satisfechos a mucho menos satisfechos), con qué frecuencia durante su visita sintieron diversas emociones específicas (como sorprendidos, felices y fascinados), qué tan satisfechos estaban con su decisión de asistir al parque o al concierto y qué tanto deseaban regresar.

El análisis detallado de los datos obtenidos mostró que el deleite era el resultado de tres componentes:

1. Niveles de desempeño inesperadamente altos
2. Emoción (por ejemplo, sorpresa, excitación)
3. Afecto positivo (por ejemplo, placer, gozo o felicidad)

La satisfacción, en contraste, probó ser el resultado sólo de expectativas superadas y de afecto positivo. Los autores concluyeron que su esquema conceptual tentativo apoyó la creencia de los gerentes de que lograr el deleite de los clientes es un objetivo independiente de lograr sólo la satisfacción; sin embargo, advirtieron: "Si el deleite es el resultado de un placer sorpresivamente inesperado, ¿es posible que el deleite se manifieste en servicios y productos tan mundanos como la entrega de periódicos o la recolección de basura?" Comentaron que los clientes deben tener la suficiente participación en un servicio para que la emoción sea parte de la experiencia de consumo y haya una gama suficiente de desempeños bastante agradables para que exista en realidad la posibilidad de sorprender al cliente.

**Fuente:** Richard L. Oliver, Roland T. Rust y Sajeev Varki, "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing* 73 (otoño de 1997): 311-336.

La satisfacción del cliente no es un fin en sí mismo, sino que es el medio de lograr diversos objetivos de negocios clave (figura 4.5). En primer lugar, la satisfacción se relaciona firmemente con la lealtad del cliente y el compromiso con la relación.

En segundo lugar, los clientes altamente satisfechos (fascinados) expresan comentarios positivos y se convierten en anuncios andantes y parlantes para una empresa cuyo servicio los ha agradado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes. First Direct, el banco por teléfono, ha ganado un gran número de nuevos clientes por las recomendaciones de sus clientes actuales. Las recomendaciones son importantes sobre todo para los proveedores de servicio que poseen un nivel alto de características de credibilidad, como las empresas de servicio profesionales; por ejemplo, la calidad de los servicios legales, contables, de consultoría y de ingeniería es difícil de evaluar antes de la compra, así que los comentarios positivos de un cliente satisfecho reducen el riesgo que siente un nuevo comprador.

En tercer lugar, los clientes muy satisfechos son más tolerantes, pues alguien que ha disfrutado una buena entrega del servicio muchas veces en el pasado es más probable que crea que una falla en el servicio es una desviación de la norma. De ahí que se requiera más de un incidente insatisfactorio para que los clientes extremadamente leales cambien sus percepciones y consideren recurrir a otro proveedor. En este sentido, un nivel alto de satisfacción actúa como una póliza de seguros contra el impacto de una sola falla. Por último, los clientes fascinados son menos susceptibles a las ofertas de la competencia. Es tanta la importancia de lograr clientes satisfechos ya que, como lo demuestra un estudio del PARP (instituto de investigación orientado a la satisfacción de los clientes en Brasil), un cliente insatisfecho hablará mal a 11 personas, en tanto que un satisfecho hablará bien apenas a seis.[28] Revisaremos este tema en el capítulo 14, donde analizaremos más de cerca aspectos de la calidad del servicio, percibido por el cliente.




**Fuente:** C. H. Lovelock, P. G. Patterson y R. H. Waller, *Services Marketing: Australia and New Zealand* (Sydney: Prentice Hall, 1998), 119.

FIGURA 4.5 Beneficios de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio

## Evaluación de la oferta de servicio

Puesto que la evaluación y los procesos de compra son más complejos para los servicios, es importante que los gerentes de empresas de servicios comprendan el modo en que los clientes ven la totalidad de la oferta de servicio, conocida también como paquete de servicio. Una de las mejores definiciones, y con mayor orientación al cliente, de una oferta de servicio es la de FedEx. En los inicios de la historia de la empresa, sus gerentes de alto nivel decidieron definir el servicio de manera muy sencilla como "todas las acciones y reacciones que los clientes perciben haber comprado". Esta declaración considera el servicio a través de los ojos del cliente; de ahí que se aplique a cualquier empresa y explica que el servicio es un conjunto que consiste en el servicio esencial más una serie de servicios suplementarios.

## Aumento de las percepciones de valor de los clientes

Cualquiera que sea el negocio, las empresas tienen que pensar en términos de llevar a cabo un buen desempeño en todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que están comprando. Los clientes deben saber con claridad cuáles de estas interacciones constituyen el servicio esencial y cuáles representan los elementos de servicio suplementarios. El servicio esencial, como se observó en el capítulo 2, ofrece el beneficio principal que satisface las necesidades específicas del cliente y define la naturaleza fundamental del negocio de una

empresa; por ejemplo, hospedaje, transporte, limpieza, etc. Los elementos de servicio suplementarios proveen beneficios adicionales para mejorar el servicio esencial y diferenciarlo de las ofertas de sus competidores. En el caso de FedEx, el servicio esencial es el embarque y la entrega de paquetes en un tiempo definido. Para los usuarios de empresas pequeñas, los servicios suplementarios incluyen la solicitud para recoger un pedido, información, empaques gratuitos en sobres y cajas pequeñas, servicio de buzón, seguro, entrega, acceso a un sitio de Internet para localizar el avance de los paquetes y confirmar el embarque, la solución de problemas y la facturación. (Ver figura 4.6).




FIGURA 4.6 FedEx promueve su servicio esencial y servicios suplementarios.

En la mayoría de las empresas, tanto de servicios como de manufactura, el resultado principal tiende a convertirse en una mercancía difícil de diferenciar conforme la competencia aumenta y la industria madura. En el caso de los recursos naturales como el petróleo, los minerales o los productos agrícolas, el producto inicia su vida como una mercancía. Es muy difícil proteger los productos innovadores de la imitación que llevan a cabo los competidores; las marcas registradas y el software patentado se encuentran entre los pocos aspectos del diseño de servicio que se pueden proteger legalmente. Aún en la manufactura, donde los inventos se pueden patentar, es cada vez más difícil mantener el liderazgo del producto. Pensemos sólo en la rapidez con que se imitan los productos innovadores de tecnología de punta y se burlan las patentes de protección.

## Competencia en los elementos del servicio suplementarios

Toda empresa que aspira al liderazgo en el mercado debe trabajar para mejorar los servicios existentes y desarrollar servicios nuevos, aunque el logro de una innovación significativa en el servicio esencial es siempre costoso y exige tiempo, requiriendo, en ocasiones, una gran inversión en investigación. En las categorías de servicios maduros, dicha innovación ocurre con poca frecuencia. Veamos por un momento: ¿Cuál es la *principal* innovación exi-

tosa más reciente en viajes por aerolíneas, servicios financieros, hoteles, servicios de tintorería o paquetes de vacaciones? Y, ¿cuándo ocurrió cada una?

Puesto que la innovación significativa de los servicios esenciales parece ser un acontecimiento poco frecuente en muchos sectores, gran parte de la acción se lleva a cabo con los elementos de servicio suplementarios. Ahí es donde la mayoría de las empresas en sectores maduros centran su pensamiento estratégico a corto y mediano plazo, porque los servicios suplementarios ofrecen la mejor oportunidad para incrementar las percepciones de valor de los clientes. Esta idea no es nueva de ningún modo, pues hace casi treinta años Theodore Levitt comentó, "vivimos en una época en la que nuestra forma de ver un producto o servicio es muy distinta a como era antes. No es tanto el objeto genérico, básico, esencial el que cuenta, sino todo el conjunto de satisfactores con el cual lo rodeamos".[29] Después de todo, los clientes esperan que las empresas realicen un trabajo competente en el resultado principal, ya sea un bien manufacturado, como un horno de microondas, o un servicio, como la limpieza de las oficinas de una empresa al final del día laboral. Si un proveedor no se desempeña con eficiencia en la tarea principal, tarde o temprano fracasará.

## Conclusión

En todos los tipos de servicio, la comprensión y el manejo de los encuentros de servicio entre los clientes y el personal de servicio son cruciales para crear clientes satisfechos deseosos de establecer relaciones a largo plazo con el proveedor de servicios. Cuanto mayor sea el nivel de contacto, mayor será la posibilidad de aplicar analogías teatrales al proceso de poner en escena la entrega del servicio, en la que los empleados y los clientes representan papeles y con frecuencia siguen guiones bien definidos. En los servicios de contacto elevado, los clientes están expuestos a señales y experiencias más tangibles que en situaciones de contacto moderado y escaso. Los incidentes críticos ocurren cuando algún aspecto del encuentro de servicio es particularmente satisfactorio o insatisfactorio.

En algunos casos, incluyendo el autoservicio, los clientes desempeñan un papel activo en el proceso de creación y entrega de los servicios, trabajando de manera activa como empleados parciales cuyo desempeño afectará la productividad y la calidad del resultado. En estas circunstancias, los gerentes de servicio deben educar y capacitar a sus clientes de tal forma que adquieran las habilidades necesarias para realizar un buen desempeño.

El deseo de lograr una mejor comprensión de la forma en que los clientes evalúan, seleccionan, usan(y en ocasiones abusan de) los servicios debe radicar en el corazón de las estrategias del diseño y en la entrega del servicio. En este capítulo descubrimos que varias de las características singulares de los servicios (en especial la intangibilidad y los problemas de control de calidad) significan que los procesos de evaluación del cliente difieren de los procesos que participan en la evaluación de bienes físicos, y esta diferencia plantea retos únicos a los gerentes de servicios, como también lo hacen cada una de las demás etapas en que los clientes participan a través del proceso de decisión de compra.

Puesto que la evaluación del consumidor y los procesos de compra de muchos servicios son a menudo complejos, es importante que los gerentes de servicio comprendan la forma en que los clientes ven la oferta de servicio y los factores que determinan las expectativas y la satisfacción del cliente. El logro de una ventaja competitiva en el mercado se centra en decidir qué factores de mejoras hay que ofrecer y si se debe igualar o superar el desempeño competitivo en estos elementos suplementarios opcionales.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué papel desempeñan las necesidades en el comportamiento de compra del cliente?
2. ¿Cómo se forman las expectativas de los clientes? Explique la distinción entre el servicio deseado y el servicio adecuado con relación a una experiencia de servicio propia reciente.
3. Defina las tres etapas en el proceso de compra de servicios.
4. ¿Cuál es la diferencia entre un momento de la verdad, un encuentro de servicio y un incidente crítico?
5. Analice el reporte de las páginas 143-144 que se presenta en este capítulo. Como gerente, ¿cómo trataría de evitar la recurrencia futura de cada uno de los 12 incidentes insatisfactorios? (Sugerencia: considere la causa del problema y las razones posibles de la respuesta inadecuada que molestó al cliente).
6. ¿Están más o menos expuestos los clientes que desempeñan papeles de empleados parciales a que se aprovechen de ellos los proveedores de servicio poco escrupulosos? ¿Por qué?
7. Explique por qué es más difícil para los clientes evaluar los servicios que los bienes físicos.
8. Describa las características de búsqueda, experiencia y credibilidad de los servicios y ofrezca ejemplos de cada tipo.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Durante algunos días realice un diario de los costos en los que incurre al usar por lo menos cinco servicios diferentes. Asegúrese de documentar los desembolsos monetarios, la inversión de tiempo, el esfuerzo físico y mental y las experiencias sensoriales para cada servicio. ¿Qué conclusiones obtiene al analizar sus registros diarios?
2. Realice una investigación con diferentes grupos potenciales de clientes de algún tipo de servicio con el fin de encontrar qué tipo de información es relevante para cada persona antes de optar por ese servicio.
3. Recuerde algún tipo de incidente con una empresa de servicio, y responda las cuatro preguntas que vienen en el "Tema de investigación 4.2".
4. Defina el término *empleado parcial* y describa las tres situaciones recientes en las que usted haya desempeñado dicho papel.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Christian Grönroos, "Service Reflections: Service Marketing Comes of Age", en *Handbook of Services Marketing and Management*, editor T. Schwartz y D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000), 13-16.
2. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper and Brothers, 1954).
3. Stephanie Anderson Forest, Katie Kerwin y Susan Jackson, "Presents That Won't Fit under the Christmas Tree", *Business Week*, 1 de diciembre, 1997, 42.
4. B. Joseph Pine II, y James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review* 76 (julio y agosto de 1998): 97-108.

5. Véase Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) y Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1993): 1-12.
6. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing* 60 (1996): 35
7. Cathy Johnson y Brian P. Mathews, "The Influence of Experience on Service Expectations", *International Journal of Service Industry Management* 8, número 4 (1997): 46-61.
8. Robert Johnston, "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service", *International Journal of Service Industry Management* 6, número 5 (1995): 46-61.
9. Normann utilizó por primera vez el término "momentos de la verdad" en un estudio sueco en 1978; posteriormente apareció en inglés con Richard Normann, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, segunda edición (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 1991), 16-17.
10. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987), 3.
11. Jørn Flohr Nielsen y Viggo Host, "The Path to Service Encounter Performance in Public and Private 'Bureaucracies'", *The Service Industries Journal*, 20, enero de 2000, 40-60.
12. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Service* (Oxford, Reino Unido: Butterword-Heinemann, 1993), 81
13. Susan M. Keaveaney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* 59 (abril de 1995): 71-82.
14. Inge Wels-Lips, Marleen van der Ven y Rik Pieters, "Critical Service Dimensions: An Empirical Investigation across Six Industries", *International Journal of Service Industry Management* 9, número 3 (1998): 286-309.
15. Con base en Informe Anual del Grupo Pão de Açúcar 2001.
16. Mary Jo Bitner, Bernard Booms y Lois A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's View", *Journal of Marketing* 58 (octubre de 1994): 95-106.
17. Christian Grönroos, "La estrategia de Servicios y los principios de su gestión", *Marketing de Servicios* (Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994), 105.
18. David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations," *Human Resources Management*, 25, núm. 3 (1986): 371-383.
19. Schneider y Bowen, *Winning the Service Game*, 85.
20. Bonnie Farber Canziani, "Leveraging Customer Competency in Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, 8, núm. 1 (1997): 5-25; Mei Xue y Patrick T. Harker, "Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management", *Journal of Service Research* 4, mayo de 2002, 253-267.
21. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", en *Marketing of Services*, editor J. H. Donnelly y W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981).
22. Marcos Cobra, "Marketing de Servicios: Una visión de negocios", Marketing de Servicios, capítulo 2, (McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2000), 29
23. Este concepto lo encuentra en Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa (México: McGraw-Hill, 2000).

24. Youjae Yi, "A Critical Review of Customer Satisfaction", en *Review of Marketing* 1990, editor V. A. Zeithaml (Chicago: American Marketing Association, 1990).
25. Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).
26. Javier Reynoso, "Progress and prospects of services management in Latin America", *International Journal of Service Industry Management 10*, núm. 5 (1999): 401-408.
27. Susan Fournier y David Glen Mick, "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing* 63 (octubre de 1999): 5-23.
28. Marcos Cobra, "Comportamiento del consumidor de servicios", Marketing de Servicios, capítulo 7, (McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2000), 89.
29. Theodore Levitt, "What´s Your Product and What's Your Business?", capítulo 2 en *Marketing for Business Growth* (Nueva York: McGraw-Hill, 1973), 47.

Capítulo 5

# Cómo elegir los clientes, administrar las relaciones y generar lealtad

*El primer paso para administrar un sistema de negocios basado en la lealtad consiste en encontrar y adquirir a los clientes correctos.*

Frederick F. Reichheld

El término *marketing masivo* se utiliza cada vez menos en la actualidad. En cambio, los ejecutivos de hoy se concentran en el *enfoque* o la *segmentación* o la *personalización masiva.* Cada vez más empresas intentan definir a qué tipos de clientes pueden atender bien, en lugar de ofrecer todo a todos. Los ejecutivos de las compañías innovadoras analizan en forma constante las mejoras que pueden realizar en los elementos del servicio —o en el desarrollo de nuevos servicios— para atraer y retener clientes de los segmentos específicos que creen que presentan buenas oportunidades de crecimiento y ganancias. Una vez que una compañía ha adquirido los clientes a los que considera deseables, pasa a enfrentar el desafío de las relaciones con éstos para convertirlos en clientes leales, que generen a la compañía un creciente volumen de negocios en el futuro.

Pocas empresas de servicios pueden sobrevivir con un único segmento de clientes, en especial si tienen una gran capacidad productiva que utilizar en el curso del año. En este capítulo, destacamos la importancia de atender un *mix* —mezcla o portafolio— de varios segmentos objetivo cuidadosamente seleccionados y de esforzarse para generar y mantener su lealtad mediante estrategias de marketing de relación bien planeadas. Analizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué variables de segmentación son especialmente relevantes para las organizaciones de servicios?
2. ¿Por qué las compañías con limitaciones de capacidad deben apuntar a múltiples segmentos de mercado?
3. ¿Qué quiere decir el concepto de lealtad?

4. ¿Cómo puede una empresa calcular el valor financiero de los clientes que permanecen leales durante una cierta cantidad de años?
5. ¿Qué estrategias se asocian con el concepto de marketing de relaciones?

## Cómo elegir los clientes correctos

¿A quién tenemos que atender? Se trata de la pregunta que las compañías de servicios deben plantearse en forma periódica. Los clientes suelen diferir mucho en términos de necesidades. También difieren en los términos del valor que aportan a la compañía. No todos los clientes encajan bien con las capacidades, tecnologías de prestación y dirección estratégica de la compañía. En resumen, las empresas deben seleccionar los segmentos de mercado a los que apuntan.

La segmentación de mercado es uno de los conceptos fundamentales en el área de marketing, y existen muchas formas tradicionales de segmentar un mercado. Si nunca ha tomado un curso de marketing, le resultará de utilidad leer las nociones de segmentación en las "Perspectivas de servicio 5.1".

Una efectiva segmentación de mercado sirve para agrupar a los clientes de tal manera que se puedan obtener similitudes *dentro* de cada segmento y diferencias *entre* los distintos segmentos en las características relevantes.

La naturaleza de los servicios sugiere que algunas otras variables, que no suelen contemplarse en las estrategias de productos y manufactura, pueden ofrecer un beneficioso enfoque a la segmentación. Entre estas variables, encontramos:

- Momento de uso del servicio (sirve para planear las estrategias de administración de demanda que apuntan a la utilización de la capacidad disponible en determinados momentos).
- Nivel de capacidad y experiencia (especialmente relevante en los casos en que los clientes deban coproducir el servicio con el proveedor o se trate de autoservicios).
- Lenguaje preferido (importante para planear todo tipo de comunicaciones de marketing, en particular los contactos cara a cara).
- Acceso a sistemas de prestación electrónica (por ejemplo, Internet) y actitudes frente al uso de nuevas tecnologías de servicios.

En este capítulo, destacamos la importancia que tiene en muchos sectores la decisión de atender a un *mix* —mezcla o portafolio— de varios segmentos objetivo cuidadosamente seleccionados y de generar y mantener su lealtad. También señalamos que no todos los segmentos son dignos de atención y que puede ser un error intentar retenerlos. Un investigador plantea muy bien este concepto en un análisis sobre la actividad bancaria:

> El portafolio de clientes de un banco, sin duda, contiene individuos a los que no se puede satisfacer dado el nivel de servicios y precios que el banco puede ofrecer, o que jamás serán rentables dado su nivel de actividad bancaria (la utilización de los recursos en relación con el ingreso que generan). Los bancos deben apuntar y atender sólo a aquellos clientes cuyas necesidades pueden satisfacer mejor que la competencia de manera rentable. Serán los clien-

tes que tendrán mayores posibilidades de permanecer con esos bancos durante largos periodos, que adquirirán múltiples productos y servicios, que recomendarán el banco a sus amigos y relaciones y que constituirán la fuente de mayor retorno para los accionistas.[1]

## *PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.1*

**Segmentación y servicios[2]**

Philip Kotler define la segmentación como un proceso por el cual se divide un mercado en grupos de clientes. Los miembros de un grupo poseen iguales necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir un mismo producto o mezcla de marketing. Y al mismo tiempo se distinguen de los integrantes de los restantes grupos.[3]

¿Por qué segmentar? Al segmentar se divide el mercado total en partes menores, con el objeto de generar un mayor valor basado en ofertas diferenciales. El conocimiento de las características particulares de cada segmento permitirá llegar con una oferta y estrategia de marketing más adecuada al mismo. La segmentación genera el compromiso de satisfacer las necesidades específicas de los clientes seleccionados, afecta la distribución de recursos e impacta en el diseño de las estrategias.

**Características del cliente** —éstas pueden variar de una persona a otra, reflejando aspectos *demográficos* (edad, ingreso, educación, por ejemplo), ubicación *geográfica* y aspectos *psicométricos* (las actitudes, valores, estilos de vida y opinión de los usuarios y tomadores de decisiones). Otra variable importante de segmentación son los beneficios específicos que individuos y compradores corporativos persiguen.

**Comportamiento de uso** —se refiere a la manera en que se compra, entrega y usa un servicio Entre estas variables están cuándo y en dónde tiene lugar el consumo, las cantidades consumidas (los "usuarios pesados" son siempre de particular interés), frecuencia y propósito de uso, las ocasiones en las cuales el consumo se lleva a cabo (algunas veces referido como "segmentación de ocasión"), y la sensibilidad hacia variables de marketing tales como publicidad, precio, velocidad y otros atributos de servicio, así como la disponibilidad de sistemas de entrega alternativos.

La segmentación se puede considerar como el primer paso en el proceso de selección de los clientes. Por ejemplo: Financiera "NN" comercializa servicios para banca de empresas, y debe definir a qué grupo de empresas dirigir su oferta de valor. Primero decide clasificar las empresas (sus clientes potenciales), en función del tamaño y la ubicación geográfica (macro segmentación).

| Tamaño empresa/ Ubicación | Pequeñas | Medianas | Grandes |
|---|---|---|---|
| Norte | Segmento A (25) | Segmento B (15) | Segmento C (10) |
| Sur | Segmento D (25) | Segmento E (15) | Segmento F (10) |

*Mercado total = Segmentos (A + B + C + D + E + F)= 100 empresas*

Luego se analiza cómo está segmentado el poder de decisión en estas empresas (microsegmentación). ¿Quién y cómo influye en la decisión? El gerente de producción, el comercial, el de finanzas o el de ingeniería.

Para segmentar el mercado la bibliografía presenta diversos enfoques además del de "macrosegmentación y microsegmentación". Entre ellos podemos mencionar: el de "Juego de cajas" ("The Nest", que reconoce cinco dimensiones apropiadas para segmentar, y segrega el mercado aplicándolas de la más general y fácilmente observable —por ejemplo: características demográficas— a la más particular y detallada — características personales—) y el de "Beneficios" (que postula que las diferencias entre las razones de compra de los clientes y la aplicación que dan al producto son los criterios básicos para segmentar). Los diversos enfoques se distinguen principalmente en el modo en que clasifican la información y la metodología propuesta para lograr la segmentación. Cualquiera que sea el enfoque que aplique, la definición de los segmentos depende fundamentalmente de la información con la que cuente su empresa.

Al segmentar, los clientes se agrupan en función de una o más *variables de decisión* (criterios elegidos para clasificar los segmentos). Los clientes con similares características en las variables de decisión seleccionadas quedan agrupadas, y se distinguen de los clientes pertenecientes a los otros segmentos por su comportamiento diferencial.

## En busca de valor, no sólo de números

Demasiadas empresas de servicios todavía se concentran en la *cantidad* de clientes que atienden —un tema importante para planeación de operaciones y recursos humanos— sin prestarle la atención suficiente al valor de cada uno de los clientes. En términos generales, los usuarios fuertes, que compran con mayor frecuencia volúmenes mayores, son más rentables que los usuarios ocasionales. Piense en las actividades que desarrolla usualmente. ¿Tiene un restaurante favorito donde suele ir a comer con sus amigos o la familia? ¿Hay algún teatro que frecuente? ¿Va en autobús o en tren al trabajo o a la universidad? ¿Acude a la lavandería a menudo?

Si respondió afirmativamente a alguna de estas preguntas, es potencialmente más interesante para la gerencia de estas organizaciones que un visitante que sólo se encuentra de paso en la ciudad. El flujo de ingresos de sus compras —y de otros como usted— puede representar una suma considerable en el transcurso del año. En ocasiones, algunas organizaciones reconocen y valoran abiertamente su valor como cliente frecuente: Usted percibe que la empresa adapta las características del servicio, incluso horarios y precios, para atraer a gente como usted y conseguir su lealtad. En otros casos, sin embargo, tiene la sensación de que nadie sabe ni le importa quién es. Es posible que sus compras le convierta en cliente valioso, pero no se siente valorado.

Es vital que los clientes se adapten a las capacidades de la empresa. La gerencia debe analizar con cuidado cómo se relacionan las necesidades de los clientes con elementos operativos tales como velocidad y calidad, horarios de disponibilidad de servicio, capacidad de atender a muchos clientes al mismo tiempo y, las características físicas y la apariencia de las instalaciones. También debe considerar si el personal de servicio satisface las expectativas de determinados tipos de clientes en términos de estilo personal y competencia técnica. Por último, debe plantearse la siguiente pregunta: ¿puede la empresa alcanzar o superar el nivel de servicios de la competencia que apuntan a los mismos tipos de clientes?

## Segmentación tecnográfica

Históricamente, los segmentos de mercado se han definido mediante la aplicación de variables geográficas, demográficas, psicográficas o de comportamiento. Debido al fuerte

incremento producido en artículos y servicios relacionados con la tecnología, algunos ejecutivos de marketing sugieren una nueva variable de segmentación que refleje la disposición y capacidad de los clientes para utilizar la tecnología más avanzada.[4] Forrester Research ha creado une esquema de segmentación de 10 categorías, denominado Tecnografía, que se basa en la interacción de tres variables: actitud frente a la tecnología (optimista *versus* pesimista), situación financiera (mayor o menor poder adquisitivo) y aplicación de la tecnología (carrera, familia o recreación).[5] La matriz resultante comprende nueve grupos —cada uno de los cuales recibe un nombre descriptivo— y un décimo grupo denominado "ciudadanos al margen", formado por individuos que no tienen interés alguno en la tecnología (Ver la figura 5.1).

| | CARRERA | FAMILIA | RECREACIÓN |
|---|---|---|---|
| OPTIMISTAS | **Adelantados-Rápidos** Estos clientes son los más gastadores, y adoptan rápidamente las nuevas tecnologías para el hogar, la oficina y su uso personal. | **Formadores New Age** También gastan mucho, pero buscan la tecnología de aplicación en el hogar, como, por ejemplo, la PC familiar. | **Adictos al *mouse*** Les gusta el mundo de Internet con fines recreativos y están dispuestos a gastar en los últimos adelantos tecnológicos. |
| | **Tecno-ejecutivos** Utilizan toda la tecnología, desde teléfonos móviles y radiolocalizadores hasta servicios on-line, básicamente para obtener una ventaja profesional. | **Candidatos digitales** Familias con presupuesto limitado interesadas en la tecnología nueva. Buenos candidatos para las computadoras de menos de US$ 1.000. | **Buscadores de aparatos** También les gusta el entretenimiento on-line, pero tienen menos dinero para gastar en ello. |
| PESIMISTAS | **Los formales** Clientes de más edad, por lo general, gerentes, que no tocan las computadoras en su trabajo. "Dejan ese tipo de cosas para los más jóvenes". | **Los tradicionalistas** Están dispuestos a utilizar la tecnología, pero tardan en actualizarse. No están convencidos de que las *mejoras* y demás adicionales valgan lo que cuestan. | **Los mediáticos** Buscan entretenimiento y no lo encuentran en línea. Prefieren la televisión y otros medios más antiguos. |
| | **Ciudadanos al margen:** No les interesa la tecnología. | | |

Datos: Forrester Research Inc.

**Mayor poder adquisitivo** **Menor poder adquisitivo**

Fuente: Paul C. Judge, "Are Tech Buyers Different?", *Business Week*, 26 de enero de 1998, 65.

FIGURA 5.1 Segmentación de clientes en función del uso de la tecnología

## Estrategias de segmentación para una efectiva utilización de la capacidad

Las empresas de servicios con limitaciones de capacidad tienen que aprovechar al máximo su capacidad productiva. El problema de este tipo de empresas consiste en encontrar suficientes clientes que utilicen su servicio en un determinado momento y lugar. La gerencia debe reconocer los riesgos implícitos al tratar de llenar su capacidad con cualquier persona. En cambio, tendría que preguntarse si ha atraído al tipo adecuado de clientes en los momentos y lugares apropiados, al precio correcto. En los servicios dirigidos a personas, donde los clientes mismos pasan a ser parte del servicio, es posible que surjan conflictos cuando se reúnen personas de segmentos muy distintos en un mismo local. Imaginemos la desazón de los clientes usuales de un bar cuya reputación se basa en ofrecer un ambiente tranquilo y romántico cuando entra al lugar un grupo de individuos ruidosos, decididos a armar lío.

La mayoría de los negocios enfrentan fluctuaciones de la demanda a través del tiempo, con periodos predecibles de aumentos (picos) y disminuciones (valles) de la demanda. Cuando los clientes pertenecientes al segmento objetivo principal de una empresa están ausentes, ésta intenta atraer clientes de otros segmentos para llenar su capacidad durante los períodos de baja demanda.

En general, existe un menor riesgo de conflictos entre clientes cuando los distintos segmentos frecuentan un local en horarios diferentes. Teóricamente, si el negocio, fuera del pico de demanda, es rentable desde el punto de vista financiero, se puede administrar en forma efectiva y no daña la imagen de la organización, vale la pena aceptarlo. Es posible que una línea área no perjudique su estrategia de posicionamiento si utiliza sus aviones para vuelos tipo *chárter* cuando baja su demanda en los vuelos regulares. Sin embargo, si un hotel o un restaurante atraen a un tipo de clientes totalmente diferente en la temporada baja, corre el riesgo de perder su imagen en la temporada alta, en especial si ocurre que algunos clientes de temporada alta deciden visitarlo en otro momento con la expectativa de encontrar el mismo nivel de clientes y servicios que antes. Una solución posible consiste en explicitar las diferentes estrategias de posicionamiento del negocio.

### Los clientes como parte de la experiencia del servicio

Cuando los clientes de un servicio comparten instalaciones —por ejemplo, un hotel, un restaurante, una tienda minorista o un transporte— el tamaño y la conformación de la base de clientes tienen implicaciones importantes, tanto para la imagen de la organización de servicios como para la naturaleza de la experiencia de servicio. Si usted es cliente de un servicio compartido de alto contacto, puede determinar con rapidez si tiene una buena cantidad o no de clientes. También puede evaluar el tipo de gente que utiliza el servicio: su apariencia, edad, nivel de ingresos, vestimenta (formal o deportiva) y si han venido solos, en parejas o en grupos. Asimismo (por desgracia, en ocasiones) observa cómo se comportan los clientes: ¿son tranquilos o ruidosos, lentos o ágiles en sus movimientos, alegres o tristes, considerados o groseros con el resto?

Como todos sabemos por experiencia propia, el comportamiento de otros clientes puede afectar el nivel de satisfacción que recibimos del servicio. Si a usted les gusta la música clásica y asiste a un concierto sinfónico, espera que el público guarde silencio y no arruine el espectáculo hablando o tosiendo fuerte. Por el contrario, un público callado

apagaría el ambiente de un concierto de rock o de un evento deportivo, donde la participación activa del público suele aumentar el efecto del espectáculo. Existe una diferencia, sin embargo, entre el entusiasmo del público y el comportamiento grosero de los fans de equipos contrarios en los eventos deportivos.

Debido a que los clientes contribuyen al ambiente de muchos servicios de alto contacto, las empresas deben intentar atraer (y retener) clientes de los segmentos de mercado más adecuados. También la gerencia tiene que asegurar que los clientes potenciales conozcan de antemano la vestimenta y el comportamiento esperados. Por ejemplo, si usted fuera el dueño de un restaurante dedicado a atender estudiantes de vestimenta informal, tal vez no quiera fomentar la presencia de clientes mayores vestidos con traje y corbata. Por otro lado, un hotel que ha logrado crear una clientela de viajeros de negocios debería analizar cómo manejar la presencia de un grupo grande de turistas en la recepción o en el comedor. Algunos establecimientos, sin embargo, tienen éxito al atraer una variedad de clientes. La diversidad pasa a formar parte de la cultura del lugar y funciona bien, siempre y cuando el comportamiento de cualquiera de los segmentos no perturbe al resto.

Una base uniforme de clientes no siempre es posible o, incluso, deseable en muchas operaciones de servicios. Es factible que dos o más segmentos de mercado diferentes contribuyan significativamente al éxito de la organización, aunque no combinen. En términos ideales, se debería separar en horarios y espacios a los segmentos que podrían entrar en conflicto.

Algunos ejemplos de separación espacial se observan en las líneas áreas, que dividen a los pasajeros en distintas secciones del avión correspondientes a primera clase, clase ejecutiva y clase turista (esta división se basa en la cantidad de dinero que cada uno de los segmentos está dispuesto a pagar por los elementos adicionales del servicio), en hotelería cuando se hospeda a los participantes de una convención en un piso diferente al del resto de los huéspedes, y en los bancos, cuando a los clientes con cuentas importantes se les ofrece una entrada especial y un área de atención privada —incluso una sucursal exclusiva— para asegurarles mayor privacidad. La separación de clientes por horarios se puede lograr a través del uso secuencial en lugar de simultáneo de las instalaciones del servicio, de manera que ninguno de los distintos segmentos se encuentre con otros.

## ¿Pueden las empresas restringir el servicio sólo a los clientes objetivo?

Es probable que muchos ejecutivos de las empresas de servicios prefieran rechazar los requerimientos de servicio de clientes potenciales que no encajen con la posición de mercado que busca la empresa. Existen opciones para desalentar a personas no deseadas, por ejemplo, mediante la exigencia de una determinada vestimenta. No obstante, negarle a una persona el acceso a un local de servicios puede considerarse ilegal o poco ético si el individuo en cuestión tiene capacidad de pago y se comporta de manera adecuada.

Uno de los roles del área de marketing consiste en informar en forma anticipada a los clientes potenciales sobre la naturaleza específica de un servicio de modo que sepan a qué atenerse. Esto aumenta las probabilidades de una combinación satisfactoria entre los clientes y la organización. En ocasiones, sin embargo, se producen fricciones entre los clientes y el personal —o entre varios clientes— y resulta necesario que los empleados actúen como policías para resolver el problema o solicitar a los individuos conflictivos que abandonen el lugar. De hecho, algunos negocios cuentan con personal específico para este rol, como los porteros de los bares. La falta de una acción rápida y eficiente puede dañar la impresión

que otros clientes reciben del servicio, lo que destruye la posibilidad de repetición del servicio. Algunas empresas recurren a la medida de prohibir la entrada futura a los clientes que han tenido un mal comportamiento.

# Cómo seleccionar un portafolio de clientes apropiado

El término *portafolio* se utiliza para describir la variedad de instrumentos financieros que posee un inversor o los distintos tipos de préstamos que ofrece un banco. En servicios financieros, el objetivo del análisis de portafolio consiste en determinar la *mezcla* de inversiones (o préstamos) que resulte adecuado de acuerdo con las necesidades, recursos y nivel de riesgo de cada individuo. En un portafolio de inversiones, el contenido varía en el tiempo según el desempeño de cada uno de los elementos que lo componen y según los cambios en la situación o en las preferencias del cliente. De forma similar las empresas forman sus portafolios de clientes, dirigiendo a cada grupo un nivel definido de inversión y mezcla comercial.

## Creación de un portafolio de segmentos de mercado

El concepto de portafolio se puede aplicar a las empresas de servicio con una base establecida de clientes. Los distintos segmentos ofrecen diferentes valores para una empresa de servicio. Al igual que las inversiones, algunos tipos de clientes resultan más rentables que otros en el corto plazo, aunque puedan tener un mayor potencial de crecimiento a largo plazo. De la misma manera, los patrones de gastos de algunos clientes muestran estabilidad a través del tiempo, mientras otros son más cíclicos, con un mayor nivel de gastos en épocas florecientes y fuertes reducciones en momentos de recesión. Una empresa inteligente busca alcanzar una mezcla de estos tipos de clientes a fin de disminuir los riesgos de vulnerabilidad a los ciclos.

Si la gerencia conoce el valor anual de cada una de las categorías de clientes (ingresos recibidos menos los costos relacionados con su atención), así como las participaciones de las distintas categorías en la base de clientes, se puede proyectar el valor constante de todos estos clientes en términos de futuros flujos de ingresos. Existen varios modelos para proyectar el valor futuro del portafolio *de clientes* (según su definición, el tamaño y la composición del conjunto total de relaciones con clientes de una compañía), según los datos históricos de adquisiciones de clientes, tipos de servicios adquiridos, mejoras (*upgrades*) y reducciones *(downgrades)* de servicios y bajas. Los datos históricos se pueden adaptar de modo que reflejen las modificaciones de precios y costos, esfuerzos promocionales y riesgos de mercado (incluso el impacto previsto para acciones de la competencia o cambios en la dinámica del mercado). Las suscripciones a televisión por cable o satelital constituyen un buen ejemplo.

## Cómo atraer, retener, mejorar y dar de baja clientes

Como mínimo, toda empresa debe enfocar sus estrategias de publicidad, ventas y promociones a la obtención de potenciales clientes en los segmentos deseados, a fin de evitar aquellos clientes que no encajen con el perfil buscado. Por desgracia, los ejecutivos de marketing tienen la tendencia a sobredimensionar la atracción de nuevos clientes. A menudo, las recompensas y el reconocimiento a los vendedores se miden en términos de nuevas

cuentas. Sin embargo, no se trata necesariamente de la estrategia más rentable. Se ha comprobado que, en promedio, atraer a un cliente nuevo le cuesta a una empresa entre cinco y seis veces más que la implementación de estrategias de retención de clientes existentes.[6]

Las empresas bien manejadas comprenden la importancia de los esfuerzos por retener y desarrollar a los clientes existentes y de diseñar paquetes de compensaciones para alentar ese comportamiento. La retención de clientes exige actividades de marketing y de administración de cuentas que apunten a desarrollar vínculos duraderos y efectivos entre los clientes y la organización para beneficio de todos. Las empresas de servicios tienen a su disposición una variedad de estrategias para mantener y profundizar las relaciones, incluso los principios básicos, tales como atender bien a los clientes, ofrecer mejoras de servicios y tratar a cada cliente como si fuera un segmento unipersonal, concepto que constituye la base de la personalización masiva. La oferta de elementos adicionales en el servicio suele desempeñar un rol fundamental en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre vendedores y clientes de bienes industriales.

A medida que se desarrolla la relación con el cliente, se pueden utilizar esfuerzos de marketing para estimular un mayor volumen de compras, incrementos en el tipo de servicio que se utiliza y la incorporación de nuevos servicios. Por ejemplo, es posible que un abonado telefónico se suscriba al servicio en un abono bastante básico y luego reciba estímulos para adquirir servicios adicionales, tales como identificación de llamadas, llamada en espera y retransmisión de llamadas.

En relación con la administración de relaciones en los estudios profesionales, Theodore Levitt dice lo siguiente:

> No es sorprendente que en los estudios profesionales, tales como estudios de abogados y arquitectos, asociaciones de médicos, agencias de publicidad, consultoras y asesores de inversiones, se evalúe y premie a los individuos por las relaciones con los clientes que manejan. Estas relaciones, al igual que otros activos, se valorizan o devalúan… La administración de relaciones requiere programas de mantenimiento, inversión, mejora e, incluso, reemplazo que abarquen a toda la compañía.[7]

Como destaca David Maister, el marketing tiene que ver con *mejores* negocios, no sólo *más* negocios.[8] El calibre de un estudio profesional se mide por el tipo de clientes que atiende y la naturaleza de las tareas que desempeña. Sólo el volumen no sirve para medir la excelencia, sustentabilidad o la rentabilidad. En los servicios profesionales, como estudios de abogados o consultoras, el portafolio de cuentas que se atrae puede tener un rol importante en la definición de la empresa y en la asignación de una mezcla adecuada de tareas para los miembros del personal en los distintos niveles de la organización. La figura 5.2 muestra el portafolio de tareas profesionales en relación con los distintos niveles de capacidades dentro de una empresa.

No todas las relaciones con clientes existentes valen la pena. Algunos clientes ya no encajan con la estrategia de la compañía porque la estrategia ha cambiado o porque se ha modificado el patrón de comportamiento y necesidades del cliente. Es posible que un análisis cuidadoso de la base de clientes revele que muchas relaciones ya no son rentables para la compañía porque generan más costos de mantenimiento que ingresos. De la misma manera en la que los inversores deben desprenderse de las inversiones con malos rendimientos y los bancos deben mandar a pérdida los créditos incobrables, las empresas de servicios deben evaluar en forma periódica su portafolio de clientes y considerar la cancelación de

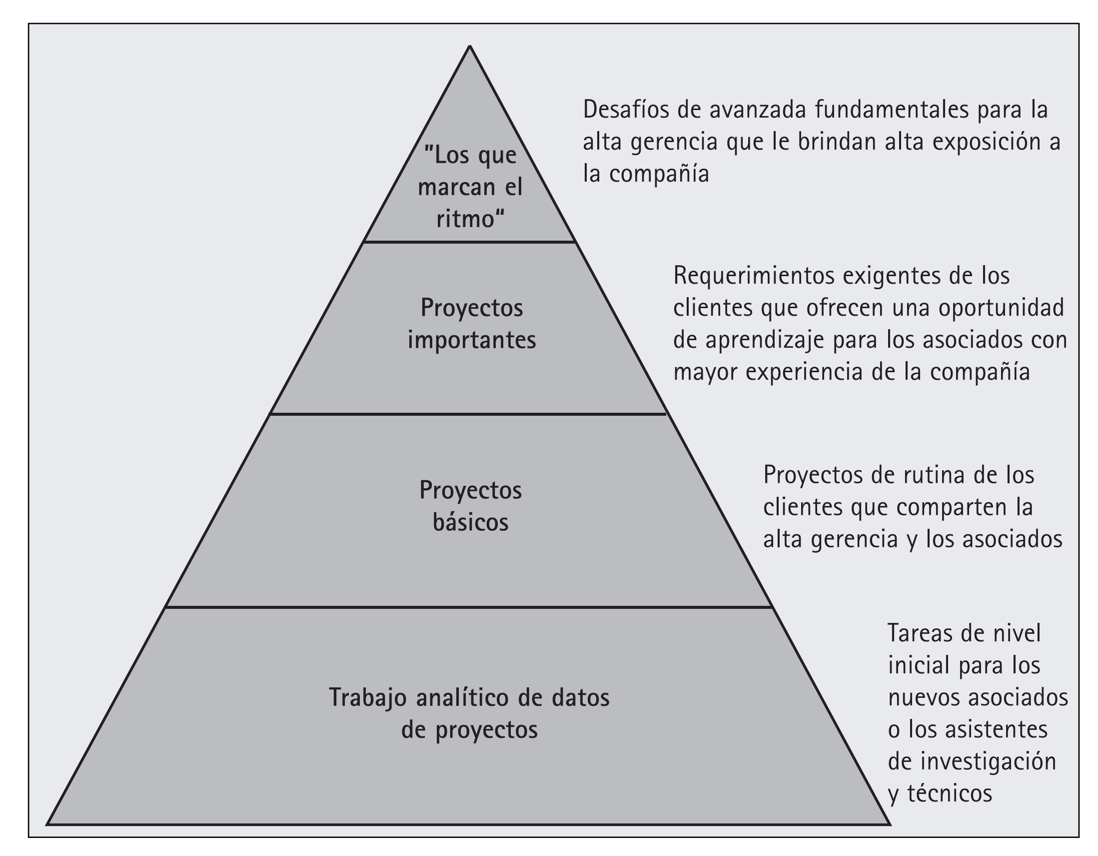



FIGURA 5.2 Mezcla de servicios en una empresa de servicios profesionales

relaciones poco exitosas. Por supuesto, las consideraciones éticas y legales determinarán si este curso de acción es factible.

A veces se elimina a los clientes en forma abrupta e inmediata (aunque se respeta el proceso correspondiente). Algunas relaciones implican la adhesión a un conjunto de normas aceptadas de mutuo acuerdo. Los clientes bancarios con muchos cheques rechazados, los alumnos que han copiado en un examen o los socios de un club que dañan las instalaciones o molestan a otros socios corren el riesgo de expulsión.

En otros casos, es posible que la terminación de la relación resulte menos conflictiva. Se sabe que los bancos que desean deshacerse de ciertos tipos de cuentas que ya no encajan con las prioridades corporativas del momento suelen vender dichas cuentas a otros bancos (por ejemplo, los socios de una tarjeta de crédito reciben una carta que les anuncia que su cuenta se ha transferido a otro emisor de tarjetas). Por otro lado, un profesional, como un médico o un abogado, puede llegar a sugerir a algún cliente difícil o insatisfecho que contemple la posibilidad de recurrir a otro profesional cuya experiencia o estilo esté más acorde con sus expectativas o necesidades.

## Creación y mantenimiento de relaciones valiosas

¿Qué es una relación valiosa? Es aquella en la que el cliente encuentra valor porque los beneficios que recibe en la prestación del servicio son superiores a los costos relacionados con

su obtención. Los estudios realizados por Gwinner, Gremler y Bitner sugieren que los beneficios de relación de los consumidores incluyen mayor confianza, beneficios sociales y tratamiento especial (ver "Perspectivas de servicio 5.2").

## PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.2

**Cómo ven los clientes los beneficios de las relaciones**

¿Cuáles son los beneficios que los clientes consideran recibir al estar involucrados en una relación de largo plazo con una empresa de servicio? Algunos investigadores han llevado a cabo dos estudios para buscar respuestas a esta pregunta. El primero consistió en realizar entrevistas a profundidad en sus propios hogares. Se pidió a los participantes que identificaran empresas de servicio que ellos utilizaran en forma regular y que señalaran y discutieran los beneficios que ellos recibieron como resultado de ser clientes regulares. Entre sus comentarios estuvieron los siguientes:

- "Él me cae bien (el estilista)... Es muy gracioso y siempre tiene muy buenas bromas. Ahora lo considero un amigo".
- "Sé lo que estoy recibiendo. Sé que si voy a un restaurante al que asisto regularmente, en lugar de arriesgarme en uno de esos nuevos restaurantes, la comida será muy buena".
- "Con frecuencia obtengo descuentos. Cuando voy de vez en cuando por las mañanas me regalan un pastelillo en la pastelería, y me dicen "Usted es un buen cliente, es cortesía de la casa".
- "Puedes obtener mejor servicio que los clientes esporádicos... Nosotros continuamos yendo al mismo taller automotriz, porque conocemos al dueño personalmente, y siempre contamos con su apoyo".
- "Una vez que la gente se siente cómoda, no quieren cambiar de dentista. No quieren probar con un nuevo dentista".

Después de evaluar y clasificar los comentarios, los investigadores diseñaron un cuestionario en el cual solicitaron a las personas que nombraran un proveedor de servicios en concreto con el cual tuvieran establecida una sólida relación y que evaluaran la importancia de los beneficios específicos que recibieron. Los resultados del análisis de factores mostraron que la mayoría de los beneficios que los clientes identificaron de estas relaciones pueden ser incluidos en tres grupos.

Los *beneficios de confianza* (la categoría más importante) incluyeron aquellos sentimientos de los clientes que en una relación establecida estaban relacionados con un menor riesgo de que algo saliera mal, confianza en un correcto desempeño, confianza en el proveedor, disminución de la ansiedad en la compra, conocimiento de lo que puede esperar, y recepción de la más alta calidad de servicio por parte de la empresa.

Los *beneficios sociales* incluyeron reconocimiento mutuo entre clientes y empleados, identificación por nombre, amistad con el proveedor, y disfrutar de ciertos aspectos sociales de la relación.

Los *beneficios de trato especial* incluyeron mejores precios, descuentos, o tratos especiales no disponibles para la mayoría de los clientes, servicios adicionales, prioridad en caso de espera, y servicio más rápido que la mayoría de los clientes.

**Fuente:** Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler, y Mary Jo Bitner, "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science,* Vol. 26, número 2, 1998, pp. 101-114.

Kumar subraya que las relaciones en un servicio entre empresas (*Business-to-Business)* dependen, en gran medida, de la calidad de las interacciones entre los individuos de cada una de las empresas en la transacción. Kumar señala: "A medida que las relaciones se fortalecen con el correr del tiempo, el personal del proveedor del servicio suele adoptar el rol de un departamento subcontratado de la compañía cliente y tomar decisiones importantes en nombre de sus clientes".[9]

Para las empresas, una relación valiosa es aquella que resulta rentable desde el punto de vista financiero en el transcurso del tiempo y en la cual los beneficios de atender a un cliente pueden ir más allá de los ingresos e incluir intangibles, tales como el conocimiento y placer obtenido al trabajar con ese cliente. Una buena relación de trabajo entre dos partes implica que ambas se relacionan en forma positiva, en lugar de sólo limitarse a la realización de una serie de transacciones casi anónimas. En una relación saludable y rentable, ambas partes tienen incentivos para asegurarse de que la relación dure muchos años. El vendedor, en particular, reconoce que vale la pena tomar una perspectiva de inversión que justifique los costos iniciales de adquirir nuevos clientes y llegar a conocer sus necesidades —lo que puede ocasionar que la cuenta no sea rentable el primer año— con el objetivo de obtener beneficios futuros.

## Relaciones vs. transacciones

En marketing, existe una distinción fundamental entre las estrategias que apuntan a generar una transacción puntual y aquellas que están diseñadas para crear relaciones duraderas con los clientes. El término *marketing de relaciones* se ha utilizado para describir esta última actividad, pero, hasta hace poco, tenía una definición algo vaga. Los estudios realizados por Coviello, Brodie y Munro sugieren que, en realidad, existen cuatro tipos distintos de marketing: marketing transaccional y tres categorías de lo que estos autores denominan marketing relacional: específicamente, marketing de base de datos, marketing de interacciones y marketing de redes.[10]

*Marketing transaccional.* Una *transacción* es un evento en el que se produce un intercambio de valores entre dos partes. Una transacción —o, incluso, una serie de transacciones— no necesariamente constituye una relación, dado que las relaciones requieren el reconocimiento mutuo de las partes. Cuando las transacciones entre un cliente y un proveedor son aisladas y anónimas, sin registro histórico de las compras realizadas por el cliente y sin conocimiento entre el cliente y los empleados de la compañía, no se puede decir que exista una relación significativa de marketing.

Excepto en contadas ocasiones, los clientes que compran productos manufacturados para uso residencial realizan estas operaciones a intervalos distantes, pagan por cada compra en forma separada y no establecen una relación formal con el fabricante original, aunque tal vez tengan una relación con el concesionario o el intermediario minorista que vende estos productos. Lo mismo se aplica a muchos servicios, desde transporte de pasajeros y servicios de comida hasta programas de cine, donde cada compra y utilización constituye un evento aislado.

*Marketing de base de datos.* En este tipo de marketing, el foco está también en la transacción de mercado, pero también incluye un intercambio de información. Los vendedores se apoyan en la tecnología informática —ya sea base de datos o Internet— para crear una

relación con los clientes a los que apuntan y retener su preferencia durante un periodo. Sin embargo, la naturaleza de este tipo de relaciones no suele ser estrecha, ya que el vendedor impulsa y maneja la comunicación. Se utiliza la tecnología para 1) identificar y armar una base de datos de clientes actuales y potenciales; 2) enviar mensajes diferenciados según las características y preferencias de los clientes, y 3) analizar las relaciones a fin de controlar el costo de adquisición de clientes y el valor total de las compras realizadas. Si bien es posible utilizar la tecnología para personalizar las relaciones (por ejemplo, los procesadores de texto van cambiando el nombre de los destinatarios de una misma carta), éstas resultan algo distantes. Los servicios públicos, tales como la electricidad, el gas y la televisión por cable, constituyen un buen ejemplo de este tipo de estrategia.

*Marketing de interacciones.* Existe una relación más estrecha en las situaciones en las que se produce una interacción cara a cara entre los clientes y los representantes del proveedor (o una interacción telefónica "voz a voz"). Aunque el servicio en sí sigue siendo importante, se agrega valor a través de la gente y los procesos sociales. Las interacciones incluyen negociaciones y vivencias para ambas partes. Este tipo de relaciones ha existido durante años en ámbitos de localidades reducidas, donde el vendedor y el comprador se conocen y se tienen confianza, en todo tipo de servicios: desde bancos locales hasta odontología. También suele darse en muchos servicios *B-to-B* (de empresa a empresa). Tanto la compañía como el cliente están dispuestos a invertir recursos (incluso tiempo) a fin de desarrollar una relación de beneficio mutuo. Esta inversión incluye el tiempo dedicado a compartir e incorporar información. Consideremos el siguiente comentario relacionado con un importante operador de telecomunicaciones que intenta comunicarse con clientes del segmento PyMES (tomado del caso "BT: Manejo de cuentas por teléfono", que se incluye al final del libro). BT descubrió que los clientes exigían un diálogo continuo que apuntara a la comprensión de sus necesidades, en lugar de un contacto táctico que buscara venderles "el menú del mes". Asimismo, los clientes se sentían motivados por la continuidad del contacto y querían tratar con una persona determinada en forma regular. Estaban dispuestos a dedicar 20 minutos de su tiempo a exponer información sobre sus operaciones y sus necesidades, pero, una vez que habían realizado esa inversión de tiempo, esperaban que la relación fuera duradera.

Uno de los desafíos que presenta el crecimiento de las compañías de servicios consiste en el mantenimiento de interacciones mutuas con los clientes, incluso cuando la tecnología permite bajar el nivel de contactos y las comunicaciones cara a cara se reemplazan con el correo, las telecomunicaciones e Internet. Aun así en América Latina falta mucho camino por recorrer, puesto que muchos servicios de atención al cliente dejan mucho que desear. Un estudio de la consultora Boston Consulting Group revela que en Argentina un 35% de los sitios de Internet, responde correos en un plazo de 24 horas, y un 47% no lo hace nunca. En Brasil, un 72% responde en menos de 24 horas, pero un tercio de las empresas no tiene las líneas telefónicas exclusivas para oír comentarios y reclamos. Mientras tanto en México, un 57% de los correos nunca obtienen respuesta y un 34% de los mensajes telefónicos no son solucionados o la persona que los atendió no sabe la respuesta[11].

*Marketing de redes.* Solemos decir que alguien maneja bien las redes cuando tiene la habilidad de conectar individuos con intereses comunes. Este tipo de estrategia se da, fundamentalmente, en el contexto de relaciones de empresa a empresa (*B-to-B*), donde las compañías comprometen recursos para desarrollar posiciones en una red de relaciones con

clientes, distribuidores, proveedores, medios, consultores, asociaciones comerciales, entidades gubernamentales, competidores e, incluso, clientes de clientes. A menudo, los proveedores cuentan con un equipo de gente que contribuye a ofrecer un servicio efectivo a un equipo paralelo dentro de la organización del cliente. Sin embargo, el concepto de redes también se aplica a contextos de marketing de consumo masivo, donde se estimula a los clientes para que refieran amigos y conocidos al proveedor del servicio. También los clientes pueden tener relaciones con distintos individuos o departamentos dentro de la compañía proveedora.

Los cuatro tipos de marketing descritos no son necesariamente excluyentes entre sí. Una compañía puede realizar transacciones con algunos clientes que no tienen ni la necesidad ni el deseo de efectuar compras futuras, mientras se esfuerza por atender a otros con quienes vale la pena desarrollar lealtad. Evert Gummesson identifica por lo menos 30 tipos de relaciones dentro del amplio contexto de marketing total de relaciones. Gummesson es un defensor del *marketing total de relaciones,* al que define de la siguiente manera:

> Se trata del marketing que se basa en relaciones, redes e interacciones, con el reconocimiento de que el marketing se encuentra inmerso en la administración total de las redes de la organización vendedora, el mercado y la sociedad. Apunta a las relaciones de mutuo beneficio (relaciones ganar- ganar, del inglés *win-win*) de largo plazo con clientes individuales, en las que el valor se crea en forma conjunta entre las partes.[12]

## Cómo crear sentimiento de pertenencia a un grupo

Aunque algunos servicios involucran transacciones aisladas, en otros casos los clientes reciben el servicio en forma continua. Incluso en las situaciones en que las transacciones son aisladas, puede existir la posibilidad de crear una relación permanente. La naturaleza diferente de estas situaciones ofrece una oportunidad para categorizar los servicios. En primer lugar, podemos preguntar: ¿se establece una relación formal de membresía entre el proveedor y los clientes, como sucede en el caso de abonos telefónicos, operaciones bancarias y la atención que ofrece el médico de la familia? ¿O se trata de una relación no definida? En segundo lugar, ¿se trata de una prestación continua, como los seguros, transmisiones y protección policiaca? ¿O es un servicio de transacciones puntuales, en el que cada una se registra y cobra por separado? La tabla 5.1 muestra la matriz que resulta de esta categorización, con ejemplos para cada una de las distintas categorías.

Las relaciones de membresía constituyen relaciones formales entre una compañía y clientes identificables, que pueden ofrecer beneficios especiales para ambas partes. Es posible transformar los servicios que se basan en transacciones aisladas en relaciones de membresía, ya sea a través de la venta en bloque de varios servicios (por ejemplo, un abono para el teatro o un abono mensual para un servicio de transporte) o mediante la oferta de beneficios adicionales para quienes decidan registrarse como clientes de la empresa (programas de lealtad para hoteles, aerolíneas y agencias de alquiler de automóviles).

La ventaja para la organización de servicios de contar con relaciones de membresía consiste en que conoce a sus clientes actuales y, por lo general, el uso que le dan a los servicios ofrecidos. Esta información puede resultar valiosa para la segmentación si se lleva un buen registro y los datos se encuentran disponibles en un formato que permita un análisis computarizado. Conocer las identidades y las direcciones de los clientes actuales le brinda

TABLA 5.1 *Relaciones con clientes*

| Naturaleza de la prestación de servicios | Tipo de relación entre la organización de servicio y sus clientes | |
|---|---|---|
| | **Relación de membresía** | **Sin relación formal** |
| **Prestación continua del servicio** | Seguros<br>Suscripción a TV por cable<br>Inscripción en universidad<br>Bancos | Estación de radio<br>Protección policíaca<br>Alumbrado público<br>Autopistas públicas |
| **Transacciones aisladas** | Llamadas de larga distancia desde teléfono del abonado<br>Abonos teatrales<br>Abonos en transportes<br>Reparaciones en garantía<br>Tratamiento médico para socios de obras sociales | Alquiler de autos<br>Correo<br>Autopistas con peaje<br>Teléfonos públicos<br>Cines<br>Transportes públicos<br>Restaurantes |

a la organización la posibilidad de aprovechar las herramientas del correo directo (incluso a través del correo electrónico), venta telefónica y llamadas personales, que constituyen métodos de comunicación de marketing con un alto nivel de personalización. A su vez, los miembros pueden contar con números especiales o, inclusive, con ejecutivos de cuentas que faciliten su comunicación con la compañía proveedora.

Cuando no existe una relación formal de membresía entre el proveedor y el cliente, la prestación continua del servicio sólo suele darse en el caso de los servicios gratuitos que los economistas denominan *servicios públicos,* tales como transmisiones, protección policíaca, servicios de alumbrado público y vialidad, que se encuentran disponibles en forma permanente y que se financian con ingresos fiscales.

La naturaleza de las relaciones de servicios tiene importantes implicaciones en el tema de los precios. Cuando los servicios se ofrecen en forma continua, es posible que se aplique un único cargo periódico que cubre todos los servicios contratados. La mayoría de las pólizas de seguros funcionan de esta manera, al igual que los costos académicos y de hospedaje en una universidad.

La gran ventaja de este concepto de paquete radica en su simplicidad. Algunas membresías, sin embargo, implican una serie de transacciones separadas e identificables, y el precio responde a la cantidad y al tipo de transacciones involucradas. Aunque resulta más complejo de administrar, este enfoque es más justo para los clientes (cuyos patrones de utilización pueden variar ampliamente) y evita el abuso en lo que se percibe como servicio gratuito. En estos casos, se suelen ofrecer ciertas ventajas para los miembros, que no reciben los usuarios casuales, como, por ejemplo, tarifas preferenciales (los abonados telefónicos pagan por las llamadas de larga distancia realizadas desde sus teléfonos menos que los usuarios de teléfonos públicos), o la posibilidad de realizar reservaciones anticipadas (abonos teatrales). Algunas membresías ofrecen ciertos servicios (como renta de equipos o conexión a un sistema de servicio público) por una tarifa básica y, luego, cobran cargos adicionales por las transacciones que superan un mínimo predefinido.

Las relaciones de membresía suelen generar la lealtad de los clientes a un proveedor de servicios en particular. (En ocasiones, sin embargo, no hay alternativa porque el proveedor es monopólico y los clientes insatisfechos se convierten en verdaderos rehenes).

Como estrategia de negocio, muchas empresas de servicios buscan opciones para desarrollar relaciones permanentes y formales con los clientes a fin de asegurar la repetición de operaciones o un continuo apoyo financiero. Los hoteles, por ejemplo, han implementado programas para huéspedes frecuentes que ofrecen prioridad en las reservaciones, mejores habitaciones y demás recompensas. Muchas organizaciones sin fines de lucro, como algunos museos, están creando programas de membresía para reforzar los vínculos con algunos de sus colaboradores más activos a través de beneficios adicionales, tales como exhibiciones privadas y reuniones con oradores o artistas a cambio de sus donaciones anuales. La tarea de los ejecutivos de la empresa de servicio consiste en estos casos en incrementar las ventas y los ingresos a través de las membresías, sin hacer a un lado el importante volumen de clientes eventuales.

Las transacciones aisladas —en las que cada uso del servicio implica un pago al proveedor por parte de un cliente que permanece anónimo— son típicas de servicios tales como transportes, restaurantes, cines y servicios de reparación de calzado. El problema que enfrentan estos servicios radica en que, a diferencia de las organizaciones que cuentan con membresías, tienden a carecer de información en relación con la identidad de sus clientes y el uso que le dan a sus servicios.

Los ejecutivos de las compañías que ofrecen transacciones aisladas deben esforzarse más por establecer relaciones. En negocios pequeños, tales como las peluquerías, se reconoce (o se debería reconocer) a los clientes frecuentes y se tienen presentes sus necesidades y preferencias. Un registro formal de las necesidades, preferencias y comportamiento de compra de los clientes es útil aun en empresas pequeñas, ya que sirve para que los empleados eviten repetir las mismas preguntas cada vez que los clientes utilizan el servicio, permite personalizar los servicios y anticipar las necesidades futuras.

En las grandes compañías con bases voluminosas de clientes, las transacciones se pueden convertir en relaciones a través de la apertura de cuentas, el mantenimiento de registros computarizados y los programas de administración de cuentas, que incluyen atención telefónica especial o la asignación de ejecutivos de cuentas. Los contratos de largo plazo entre proveedores y clientes elevan el nivel de las relaciones y las transforman en asociaciones y alianzas estratégicas.

## La búsqueda de la lealtad de los clientes

La *lealtad* es un término anticuado que se ha utilizado históricamente para describir la fidelidad o la devoción entusiasta a un país, una causa o un individuo. En nuestros días y en el contexto empresarial, se usa para referirse a la disposición de los clientes a preferir una compañía y comprar o utilizar sus productos o servicios en forma consistente y, mejor aún, exclusiva, además de recomendar los productos de la compañía a sus amigos y conocidos.

Sin embargo, la lealtad a una marca va más allá del comportamiento específico e incluye preferencia, gusto y futuras intenciones. Richard Oliver sostiene que los clientes primero se vuelven leales en el sentido cognitivo, con la percepción obtenida de la información de atributos de marca, de que una marca es preferible entre una serie de alternativas.[13] En la segunda etapa, conocida como *lealtad afectiva*, los clientes comienzan a apreciar la marca

en base a repetidas instancias de uso satisfactorio. A la competencia le resulta difícil menoscabar esta sensación con sus argumentos. En la tercera etapa, *lealtad conativa*, los consumidores se comprometen a volver a comprar la misma marca, lo que lleva a la cuarta etapa, *lealtad de acción*, que resulta en la compra repetida. Las "Perspectivas de servicio 5.3" visualizan claramente estos conceptos.

## PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.3

**Creación de una fórmula para el éxito en campamentos de esquí**

En lo alto de las montañas de la costa de la Columbia Británica, el campamento de esquí Whistler/Blackcomb recibe un promedio de 9 metros de nieve cada año y dice ofrecer la temporada de esquí más larga y el campo para esquiar más grande de Norteamérica. Las montañas gemelas son propiedad de Intrawest Corporation, con base en Vancouver, propietaria también de otros campamentos de esquí entre los que se encuentran Mammoth en California, Koper Mountain en Colorado, Stratton en Vermont y Tremblant en Quebec, por nombrar algunas.

Whistler/Blackcomb, ubicado a 120 kilómetros al noreste de Vancouver, ofrece la caída vertical más grande de cualquier montaña para esquiar en Norteamérica: no menos de 1600 metros. Los excursionistas que viajan desde Vancouver y sus alrededores han dejado de ser la única fuente de negocios de Whistler/Blackcomb, aunque el campamento aún busca conservar su lealtad con grandes ahorros por medio de pases de temporada. Al crear un campamento de destino importante, Intrawest ha podido atraer visitantes de todo el continente e incluso de otras partes del mundo. El atractivo de Whistler es evidente por el hecho de que fue nombrado el mejor campamento de esquí en Norteamérica por tres revistas diferentes de esquí. La gerencia de Intrawest piensa que ha creado una fórmula para el éxito que se puede transferir a otros campamentos de esquí.

Su proceso de pasos múltiples comienza mejorando la experiencia para esquiar en cada montaña. Para mantener esquiadores leales, la experiencia en las cuestas debe ser buena, lo que requiere un terreno con buen mantenimiento que satisfaga tanto a los esquiadores principiantes como a los expertos, además de una capacidad de ascenso suficiente para evitar retrasos prolongados. El segundo paso consiste en construir una comunidad recreativa atractiva y animada de tal manera que las personas deseen permanecer más tiempo. Después de todo, para muchas personas, ¡las actividades sociales relacionadas con el esquí forman parte del atractivo de unas vacaciones en un campamento para esquiar! Los esquiadores satisfechos no sólo regresan con mayor frecuencia, sino que también comentan a sus amigos y gastan más dinero. A su vez, una mayor clientela justifica el tercer paso, que es la construcción de más habitaciones y atracciones adicionales, lo que atrae más personas al campamento, el cual, en la cuarta etapa, contempla la expansión de construir instalaciones para todo el año, aumentando al máximo el uso de tiendas, hoteles, centros de convenciones y restaurantes. En este momento, el centro recreativo es atractivo también para aquellos que no son esquiadores.

La compra de un condominio o chalet en un centro recreativo permite que los propietarios regresen más a menudo durante todo el año, aun cuando no haya nieve. Después de todo, las montañas son bellas en verano y en otoño, así como en invierno y a principios de la primavera cuando hay nieve en las cuestas. Además, los gerentes del centro recreativo pueden administrar las propiedades en beneficio de sus propietarios, quienes obtienen ingresos al rentar sus propiedades a otros visitantes.

El mantenimiento de la calidad de los campamentos de esquí requiere de una inversión continua. Gracias a las tarifas aéreas baratas, los esquiadores pueden elegir entre muchos centros recreativos diferentes para pasar sus vacaciones y sus expectativas (que han ido en aumento en años recientes) tienden a definirse por las mejores instalaciones que han visitado y por lo que han oído de sus amigos, visto por televisión o leído en revistas. En 1997, Intrawest invirtió 16 millones de dólares para mejorar las instalaciones de Whistler/Blackcomb. Las inversiones incluyen el remplazo de los antiguos telesquíes por transportadores nuevos más rápidos. El propósito de esta acción fue mejorar la confiabilidad, reduciendo los tiempos de espera e incrementando la capacidad de ascenso. Se abrió una amplia gama de pistas nuevas en Blackcomb. En reconocimiento a la creciente popularidad de la tabla de nieve, la empresa adquirió además un nuevo Pipe Dragon, una máquina singular utilizada para dar forma y arreglar las tuberías para las tablas de nieve. Entre otras inversiones están la compra de nuevos tractores de nieve para el arreglo de las pistas y el mejoramiento del equipo para hacer nieve con el fin de garantizar las buenas condiciones para esquiar, incluso en días cuando la madre naturaleza no coopera. Para atraer a los visitantes durante el verano, se invirtió también en un sistema más amplio de pistas para el Parque Ciclista Whistler Mountain.

Por último, al reconocer la importancia de atraer y conservar a los empleados leales, la empresa planea construir muchas unidades habitacionales para empleados en el centro recreativo, pues los empleados constituyen un elemento importante en la creación de la satisfacción del visitante.

**Fuente:** Basado en información obtenida de *Intrawest Annual Report 1997* y *Whistler Resort: 1997-1998 Winter Ski Season* (Vancouver, BC: Intrawest Corporation, 1998), más información adicional en www.intrawest.com, enero de 2000.

"Pocas compañías piensan en sus clientes en términos anuales", dice Frederick Reichheld, autor de *El efecto lealtad* y destacado investigador de este tema.[14] Y, sin embargo, es exactamente lo que un cliente significa para una compañía: una fuente consistente de ingresos en un período de muchos años. No obstante, no se puede dar por sentada esta lealtad. Sólo se mantendrá si el cliente siente que recibe mejor valor (incluso una calidad superior en relación al precio) que el que obtendría si cambiara de proveedor. Si la compañía original decepciona al cliente, o si un competidor le ofrece mucho mejor valor, es posible que el cliente abandone a su proveedor.

La palabra *desertor* adquirió una connotación muy negativa durante la Guerra Fría. Se usaba para referirse a los individuos desleales que traicionaban a su bando y se pasaban al del enemigo. Hoy, en el contexto de marketing, el término *deserción* se utiliza para describir la acción de los clientes que desaparecen de la pantalla del radar de una empresa y transfieren su lealtad a la marca de otro proveedor.

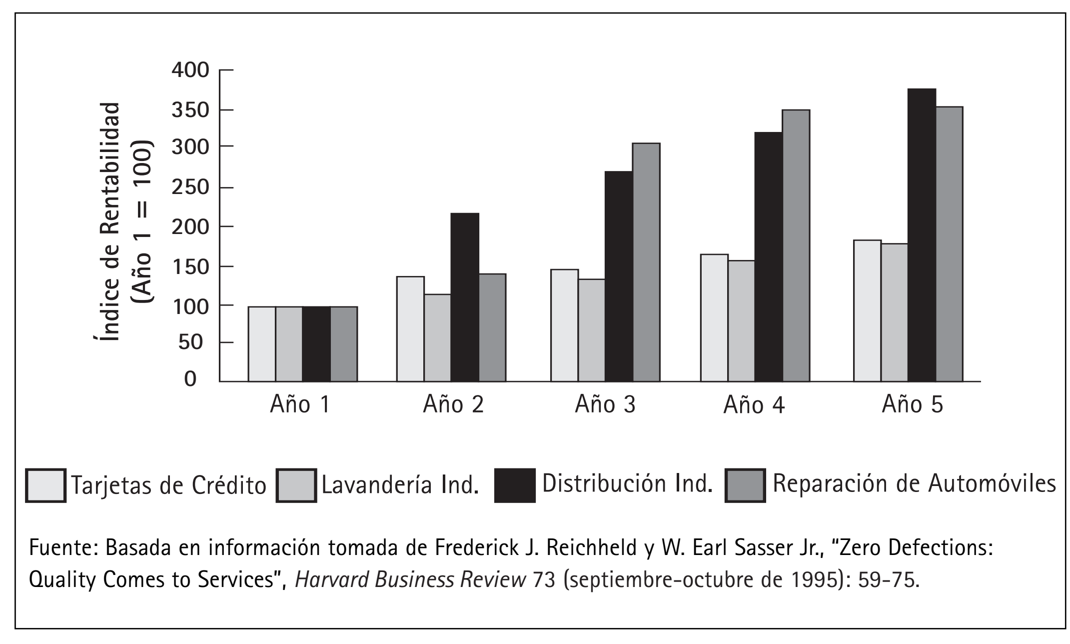
Reichheld y Sasser popularizaron el concepto de *deserción cero* para referirse a la acción de mantener a todos los clientes que una empresa puede atender en forma rentable (como ya hemos dicho, hay clientes a quienes no conviene mantener).[15] Un índice creciente de deserciones no sólo indica que existe un problema de calidad (o que la competencia ofrece mejor valor), sino que también señala el riesgo de una caída en la rentabilidad. Los grandes clientes no desaparecen de la noche a la mañana; suelen mostrar su creciente insatisfacción con una reducción consistente en sus compras. Las compañías observadoras analizan con cuidado las tendencias de las compras de sus clientes y reaccionan con rapidez

mediante estrategias de recuperación de servicio en el caso de quejas de los clientes u otras fallas de servicio.

Existen muchas maneras de decepcionar a los clientes a través de fallas en la calidad de servicios. Una importante fuente de decepción, en especial en los servicios de alto contacto, radica en el mal desempeño de los empleados de servicio. Reichheld y otros investigadores creen que existe un vínculo explícito entre la satisfacción del cliente con el servicio, por un lado, y la satisfacción de los empleados con su trabajo, por el otro. Si los trabajadores de servicios son capaces, disfrutan de su trabajo y se consideran bien tratados por sus empleadores, tendrán la motivación necesaria para mantenerse leales a la compañía durante un lapso prolongado, en lugar de cambiar de trabajo constantemente. Los empleados competentes y leales tienden a ser más productivos, a conocer mejor a sus clientes y a prestar mejor calidad de servicio que los nuevos. En resumen, la lealtad de los empleados contribuye a la lealtad de los clientes a través de una serie de vínculos que, para Heskett, Sasser y Schlesinger, constituyen la "cadena de utilidad en el servicio".[16]

## Cómo obtener todo el potencial de la relación con los clientes

¿Cuánto vale un cliente leal en términos de rentabilidad? En 1990, Reichheld y Sasser analizaron las ganancias por cliente en distintas empresas de servicios, según la cantidad de años que los clientes habían permanecido con la compañía.[17] Descubrieron que cuanto más tiempo los clientes permanecían con una compañía en estas industrias, más rentables eran. Las ganancias anuales por cliente, que se han indexado en un periodo de cinco años a fin de facilitar la comparación, se presentan en la figura 5.3. Las industrias estudiadas (las cifras correspondientes a las ganancias promedio de relación con un cliente en el primer año se observan entre paréntesis) fueron las siguientes: tarjetas de crédito (US$ 30), lavandería industrial (US$ 144), distribución industrial (US$ 45) y reparación de automóviles (US$ 25).



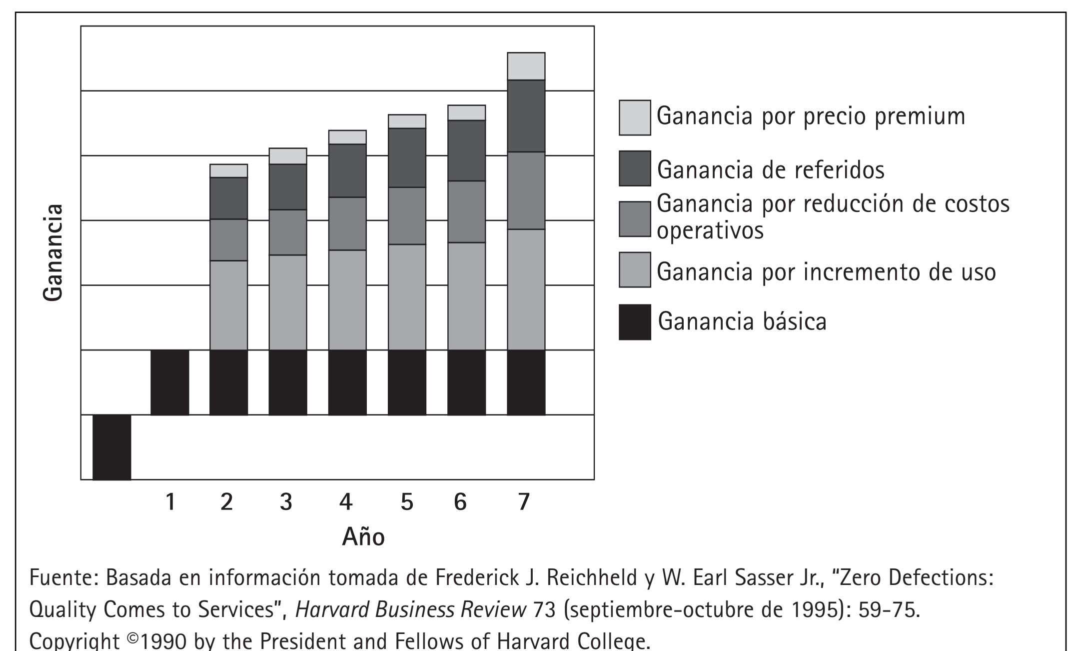

Fuente: Basada en información tomada de Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 73 (septiembre-octubre de 1995): 59-75.

FIGURA 5.3 Nivel de ganancias que genera un cliente a través del tiempo

Los investigadores sostienen que, detrás de este crecimiento de rentabilidad, se encuentran cuatro factores que benefician al proveedor e incrementan sus ganancias. En orden de importancia al final de los siete años, los factores son los siguientes:

1. *Beneficios derivados de un aumento en las compras* (o, en el caso de las tarjetas de crédito o de las operaciones bancarias, aumento en los saldos de cuentas). Con el transcurso del tiempo, las empresas clientes crecen y necesitan comprar en mayores cantidades. Por otro lado, las personas compran más cuando sus familias se agrandan o cuando se incrementa su poder adquisitivo. Es posible que ambos tipos de clientes decidan consolidar sus compras en un único proveedor que les ofrezca servicio de alta calidad.
2. *Rentabilidad producida por una reducción en los costos operativos.* A medida que los clientes adquieren mayor experiencia, reducen sus exigencias para con el proveedor (por ejemplo, demandan menos información y ayuda); también realizan una menor cantidad de errores en los procesos operativos, lo que contribuye a una mayor productividad.
3. *Beneficios de nuevos clientes referidos por otros clientes.* Las recomendaciones entre clientes son tan eficientes como las promociones y la publicidad y le ahorran a la compañía la necesidad de invertir tanto dinero en estas actividades.
4. *Beneficio por precios premium.* Los nuevos clientes suelen beneficiarse con descuentos iniciales de promoción, mientras que los clientes de larga data pagan precios regulares. Más aún, cuando los clientes confían en un proveedor, se muestran más dispuestos a pagar un precio más alto en períodos pico o por un servicio más rápido.

La figura 5.4 muestra la contribución relativa de los distintos factores en un período de siete años, según el análisis de 19 categorías de productos (tanto bienes como servicios).




Fuente: Basada en información tomada de Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 73 (septiembre-octubre de 1995): 59-75. Copyright ©1990 by the President and Fellows of Harvard College.

FIGURA 5.4 Por qué los clientes son más rentables con el correr del tiempo

Reichheld sostiene que los beneficios económicos de la lealtad de los clientes ya mencionados explican por qué una compañía es más rentable que la competencia. Además, los costos iniciales de atraer clientes se amortizan a través de los años.

Sin embargo, sería un error suponer que los clientes leales son siempre más valiosos que los que realizan una única transacción. Desde el punto de vista de costos, no todos los tipos de servicios realizan fuertes gastos en promoción para atraer nuevos clientes. En ocasiones, conviene más invertir en un local minorista bien ubicado que servirá para atraer tráfico. A diferencia de los bancos, las compañías de seguros y otras organizaciones con membresía que demandan un proceso de admisión y requerimientos específicos para abrir una cuenta, muchas empresas de servicios no tienen costos iniciales cuando un cliente nuevo intenta realizar su primera compra.

Desde el punto de vista de los ingresos, los clientes leales no necesariamente gastan más que los puntuales. En algunos casos, es posible que soliciten descuentos. El desafío para las empresas proveedoras consiste en investigar la situación de sus organizaciones y determinar los niveles de rentabilidad de sus distintos tipos de clientes. Reinharz y Kumar enfatizan la importancia de monitorear continuamente la rentabilidad del cliente, notando que "no sólo porque un grupo de clientes fue rentable en el pasado, no significa que continuará siéndolo en el futuro"[18] (para obtener ideas sobre cómo calcular el valor del cliente, vea "Perspectivas de servicio 5.4").

## Entendimiento y medición del valor total del cliente

Existe un nuevo término que ha empezado a cobrar especial importancia en la administración de servicios: se trata del valor total del cliente (*customer equity*, en inglés). Éste se refiere a la suma total de los valores generados durante la vida de todos los clientes de la empresa. Rust, Zeithaml y Lemon argumentan que "en industrias dinámicas que se mueven rápidamente y que involucran relaciones con clientes, los servicios van y vienen, pero los clientes permanecen". Esto implica que los clientes y el valor que generan son aún más cruciales para la estrategia corporativa que el mismo valor de marca (definido como el valor incremental que los clientes añaden subjetivamente a un servicio por encima de su valor objetivo sin el nombre de la marca).

El valor total del cliente es un nuevo enfoque de la estrategia corporativa que finalmente pone a los clientes y más aún, a las estrategias diseñadas para hacer crecer el valor de cada cliente, como la razón esencial de la organización.[19] En la medida que los clientes sean vistos como activos que pueden generar un flujo de ingresos hacia el futuro —tal como lo hacen los activos fijos de la empresa— ellos incrementarán el valor de la firma en caso de su venta. Visto desde una perspectiva financiera, los programas diseñados para atraer clientes, construir relaciones, incrementar ventas de clientes actuales y mantener relaciones hacia el futuro, deben ser vistos como inversiones y no sólo como gastos de operación.[20]

Entonces, ¿cómo puede una empresa calcular el valor total del clente? La tarea requiere un procedimiento para calcular el valor obtenido de un cliente individual a través de la duración esperada de su vida como cliente de la empresa (conocido como valor de la vida del cliente). Como se muestra en "Perspectivas de servicio 5.4", esto requiere el entendimiento de los costos e ingresos asociados con el cliente año tras año. Estos cálculos pueden simplificarse desarrollando una evaluación por segmento, en lugar de estudiar a cada cliente individualmente.[21]

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 5.4*

**Cálculo del valor de un cliente leal**

El cálculo del valor del cliente es una ciencia inexacta que está sujeta a varias suposiciones. Usted puede tratar de variar estas suposiciones para ver cómo afectan al resultado final. En forma general, los ingresos por cliente son más fáciles de monitorear en forma individual que los costos asociados de servir a un cliente, a menos que a) no existan registros individuales o b) las cuentas existentes sean muy grandes y todos los costos relacionados estén documentados y asignados individualmente.

**Ingresos – Costos de adquisición de clientes**

Si existen registros de cuentas individuales, entonces la cuota de aplicación inicial pagada y la compra inicial se deben encontrar en estos registros. Los costos, en contraste, podrían tener que calcularse con base en el promedio de los datos. Por ejemplo, el costo de marketing de adquirir un cliente nuevo puede ser calculado dividiendo los costos asociados a marketing (publicidad, promoción, venta, etc.) dedicados a la adquisición de nuevos clientes entre el número total de clientes adquiridos durante el mismo periodo. Si cada adquisición tiene lugar durante un periodo largo, se podría obtener un efecto retardado entre el momento en que ocurren los gastos de marketing y llegan los nuevos clientes. El costo de solicitudes de crédito, en caso relevante, debe ser dividido entre el número de nuevos clientes, no entre el número total de solicitantes, dado que algunos solicitantes pudieran no cumplir con los requisitos. Los costos de apertura de cuenta también serán una cantidad promedio en la mayoría de las organizaciones.

**Ingresos y costos anuales**

Si las ventas anuales, cuotas de servicio y cuotas de cuenta están documentadas en forma individual, entonces los flujos de ingreso por cuenta (excepto aquellos por clientes referidos) pueden ser fácilmente identificados. La prioridad es segmentar su base de clientes por su duración con la relación con la empresa. Dependiendo de la precisión y sofisticación de los registros de la empresa, los costos anuales de cada categoría podrían ser asignados directamente a una cuenta individual o bien promediados entre todas las cuentas dentro de esa misma categoría.

**Valor de clientes referidos**

El cálculo de valor de clientes referidos requiere de varias suposiciones. Para empezar se necesitarían realizar encuestas para determinar a) el porcentaje de clientes nuevos que se considera que fueron influidos por recomendación de otro cliente y b) qué otras actividades de marketing de la compañía también llamaron la atención del cliente. Con estos dos aspectos se pueden realizar estimaciones del porcentaje de los nuevos clientes que pueden ser considerados como referidos. Puede necesitarse alguna investigación adicional para clarificar si los clientes más "antiguos" son más efectivos, que los más "jóvenes, es decir, los nuevos.

**Valor presente neto (VPN)**

El cálculo del valor presente neto de un flujo futuro de utilidades requerirá elegir una tasa apropiada de descuento anual. (Esto puede reflejar la estimación de tasas de inflación futuras). También requiere la evaluación de la duración promedio de la relación. Entonces, el VPN de un cliente es la suma de la utilidad anual anticipada de cada cliente durante la duración proyectada de la relación, adecuadamente descontada cada año en el futuro.

| **Adquisición de cliente** | | | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año n** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ingreso inicial** | | **Ingreso anual** | | | | |
| Cuota de aplicación[a] | _____ | Cuota anual[a] | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Compra inicial[a] | _____ | Ventas | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | | Cuotas de servicio[a] | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | | Valor de clientes referidos[b] | _____ | _____ | _____ | _____ |
| *Total de ingreso* | _____ | | | | | |
| **Costos iniciales** | | **Costos anuales** | | | | |
| Marketing | _____ | Administración de cuentas | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Solicitudes de crédito[a] | _____ | Costo de ventas | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Apertura de cuenta[a] | _____ | Amortizaciones | _____ | _____ | _____ | _____ |
| *Menos costos totales* | _____ | Pérdidas (por ejemplo, deudas incobrables) | _____ | _____ | _____ | _____ |
| **Utilidad (pérdida) neta** | | | _____ | _____ | _____ | _____ |

[a] Si aplica

[b] Utilidades anticipadas de cada nuevo cliente referido (puede ser limitado al primer año o expresado como el valor presente neto del flujo estimado de utilidades futuras hasta el año n); este valor puede ser negativo si un cliente inconforme empieza hablar mal de la empresa ocasionando la pérdida de clientes actuales.

En el caso de las compañías que apuntan a las ganancias, la rentabilidad potencial de un cliente debe constituir un parámetro clave en la estrategia de la empresa de servicio. Como señalan Grant y Schlesinger, "Lograr el potencial total de cada una de las relaciones con los clientes debe ser el objetivo fundamental de toda empresa… Aun con estimaciones conservadoras, la brecha entre el desempeño actual y el potencial de la mayoría de las compañías es enorme."[22] Estos autores sugieren el análisis de las siguientes tres brechas entre el desempeño real y potencial:

- ¿Qué porcentaje de sus clientes objetivo tiene actualmente la empresa (participación de mercado) y qué porcentaje podría obtener? (Si existe una importante brecha entre la participación actual de la empresa y su potencial, tal vez convenga desarrollar estrategias para atraer nuevos clientes).
- ¿Cuál es el comportamiento de compra actual de los clientes en los distintos segmentos objetivo? ¿Cuál sería el impacto en ventas y rentabilidad, si los clientes tuvieran el comportamiento ideal de (1) comprar todos los servicios que ofrece la compañía (2) no realizar compra alguna a la competencia, y (3) pagar el precio regular? (En muchos casos, las compañías deben examinar la posibilidad de venderle servicios adicionales a los clientes existentes, o sea, *cross-selling*. Mientras tanto, los programas para clientes frecuentes, diseñados para premiar la lealtad, sirven para afianzar aún más las relaciones. Lograr que los clientes paguen precios más elevados, sin embargo, puede resultar más difícil a menos que la competencia intente también reducir sus promociones de descuentos).

- ¿Cuánto tiempo duran, en promedio, las relaciones con los clientes? ¿Qué impacto se produciría si los clientes se quedaran con la compañía de por vida? (Como vimos antes, la rentabilidad de un cliente suele aumentar a través del tiempo. La tarea de la gerencia consiste en identificar las razones por las que los clientes abandonan la compañía y tomar medidas correctivas.)

Muchos elementos intervienen en la obtención de participación de mercado, la venta de productos y servicios adicionales a clientes existentes y la creación de lealtad de largo plazo. El proceso comienza, como dijimos antes, con la identificación y enfoque en los clientes adecuados y continúa con la investigación de sus necesidades y sus preferencias en términos de formas de prestación de servicios. Todo programa de calidad de servicio debería apuntar a un destacado y consistente desempeño en la tarea de satisfacer estas necesidades. El gran desafío que enfrentan los ejecutivos que administran servicios consiste no sólo en darles una razón a los clientes para que quieran operar con sus empresas, sino también en ofrecerles los incentivos necesarios para que continúen siendo clientes e incrementen sus compras, sin que la empresa tenga que sacrificar su rentabilidad potencial.

## Sistemas de administración de relaciones con clientes (CRM)

El término CRM (según las siglas en inglés de *Customer Relationship Management*) aplica al proceso completo mediante el cual se construyen, monitorean y mantienen las relaciones con los clientes. Su objetivo es alinear los procesos del negocio con las estrategias de clientes para desarrollar la lealtad del cliente e incrementar las utilidades a través del tiempo. En la práctica, el término CRM es comúnmente aplicado al uso de tecnología de la información para recolectar, almacenar, analizar y diseminar datos sobre clientes. Se ha desarrollado un sofisticado software de CRM para permitir a las empresas obtener muchos de estos datos automáticamente, mientras se llevan a cabo las transacciones con los clientes, para después compartirlos con el personal de ventas y de atención al cliente. En una empresa grande que opera en múltiples sucursales, implementar un sistema de CRM puede ser muy costoso en tiempo y dinero —más de 100 millones de dólares en dos años o más, en algunos casos.

Cuando funcionan bien, los sistemas de CRM permiten a las empresas no sólo desarrollar un mayor entendimiento del comportamiento y la rentabilidad del cliente, sino también automatizar procesos de ventas y de relación con los clientes, de manera que el nivel de servicio proporcionado refleja la importancia que tiene el cliente para la organización. Sin embargo, de acuerdo al Grupo Gartner, más de la mitad de los proyectos de CRM fallan en producir los resultados esperados.

Rigby, Reichheld y Schefter advierten que debido a la pobre planeación e implementación, muchas iniciativas de CRM fracasan e incluso pueden dañar las relaciones con los clientes en el largo plazo.[23] Ellos enfatizan la importancia de desarrollar primero una estrategia integral de servicio que permita, a su vez, desarrollar una organización enfocada al cliente, para después intentar implementar un sistema de CRM.

## Cómo reforzar la lealtad con recompensas para los clientes frecuentes

Los programas de lealtad de clientes intentan unir a los clientes con una compañía (o con ciertos productos específicos) a través de la oferta de incentivos adicionales. Los programas de lealtad informales que, en ocasiones, se encuentran en pequeñas empresas, suelen

consistir en la entrega periódica de algún tipo de atención para agradecer su presencia. En el pasado, muchos minoristas participaban en programas de estampillas o puntos, en los que se entregaba al cliente una cantidad de estampillas o puntos proporcionales al monto de la compra. Luego, los clientes podían cambiar las estampillas por regalos según la cantidad que habían juntado. Sin embargo, este tipo de programas premiaba el volumen y no la frecuencia de las compras, no identificaban patrones de compra y solían tener la desventaja de que las estampillas las emitía una compañía independiente y no los comercios participantes.

Dentro de las categorías de servicios competitivos, se sabe que sólo unos pocos clientes compran sólo una marca, en especial en los casos en que la prestación del servicio implica una transacción aislada (como el alquiler de un auto) y no un servicio continuo (como la cobertura de seguros). En muchas situaciones, los consumidores son leales a varias marcas y rechazan otras, lo que en ocasiones se denomina "lealtad polígama". Este comportamiento no debe confundirse con la búsqueda de variedad, en la que los consumidores "picotean" distintas marcas sin ningún tipo de lealtad. En estos casos, el objetivo de los directivos de la empresa de servicio consiste en fortalecer la preferencia de los clientes por una marca en detrimento de las otras.

La cadena chilena de hipermercados Jumbo premia a sus clientes de Argentina y Chile con cupones y un programa de puntaje. Los cupones permiten obtener descuentos en la compra de productos específicos, al tiempo que se acumulan puntos con sus compras que luego pueden ser cambiados por premios que van desde electrodomésticos hasta viajes de vacaciones. Asimismo, como muestra la figura 5.5, la cadena de hoteles Radisson premia a sus clientes frecuentes que utilizan la tarjeta del programa de huésped frecuente.

Para evaluar el potencial de alterar los patrones normales de comportamiento que encierra un programa de lealtad, Dowling y Uncles sostienen que los ejecutivos de marketing deben analizar tres efectos psicológicos:

- *Lealtad a la marca* versus *lealtad a la operación.* ¿Hasta qué punto los clientes son leales al servicio esencial (o marca) y no al programa de lealtad en sí? Conviene concentrarse en programas de lealtad que apoyen en forma directa la propuesta de valor y el posicionamiento del servicio en cuestión, en lugar de apuntar sólo a crear un punto de diferenciación.
- *Cómo valoran las recompensas los clientes.* Muchos elementos se combinan para determinar el valor del programa de lealtad para los clientes: (1) valor en efectivo de los premios (si los clientes tuvieran que comprarlos); (2) variedad de los premios (por ejemplo, la posibilidad de elegir entre varios regalos); (3) valor subjetivo de los premios (algo exótico que los clientes no comprarían puede resultar más atractivo que un reembolso de dinero); (4) si la frecuencia de uso necesaria para obtener premios está dentro de las posibilidades normales de cualquier cliente; (5) facilidad de utilización y obtención de premios, y (6) beneficios psicológicos por pertenecer al programa y acumular puntos.
- *La rapidez con que los clientes obtienen beneficios por participar en el programa de recompensas.* Las recompensas lentas tienden a disminuir el atractivo de un programa de lealtad. Una solución radica en enviar a los clientes un estado de cuenta periódico con la cantidad de puntos acumulada y los premios que se obtendrán al alcanzar una meta específica.[24]

FIGURA 5.5 Presentación de un programa de refuerzo de lealtad para clientes frecuentes.

## Programas para pasajeros frecuentes en la industria aérea

Entre los programas de premios para clientes frecuentes más famosos se encuentran los que ofrecen la mayoría de las aerolíneas. American Airlines desarrolló el primer programa para pasajeros frecuentes en 1983. Esta promoción apuntaba a los pasajeros de negocios (los individuos que más viajan) y les permitía obtener premios según la distancia total que habían recorrido con esta línea aérea. La cantidad de millas recorridas se convirtieron en la base del sistema de puntaje que otorgaba a los clientes la posibilidad de elegir pasajes gratis en distintos servicios. American Airlines se sorprendió de la enorme popularidad del programa.

Otras aerolíneas importantes se vieron obligadas a copiar la idea y enseguida implementaron esquemas similares propios. Las aerolíneas esperaban que sus programas para pasajeros frecuentes —que tenían nombres distintivos, tales como AAdvantage (American) o Mileage Plus (United)— indujeran a los pasajeros a mantenerse leales a la marca, aun a pesar de cierta incomodidad en términos de horarios. Sin embargo, muchos pasajeros de negocios, acostumbrados a viajar en una variedad de aerolíneas, decidieron participar en varios programas, lo que limitó la efectividad de este tipo de promociones para cada una de las aerolíneas.

A fin de que los programas resultaran más atractivos, las aerolíneas realizaron acuerdos de colaboración con otras líneas regionales e internacionales, además de hoteles "socios" y agencias de alquiler de automóviles, para permitir a los clientes acumular millas a través de una serie de servicios relacionados con los viajes. Lo que había comenzado como una promoción anual de American Airlines pronto se transformó en un elemento permanente —y costoso— de la estructura de marketing de la industria. (Se calcula que los costos de operación de un programa de pasajeros frecuentes en la actualidad representan entre el 3 y el 6% de los ingresos de una línea aérea).

Con el correr del tiempo, las aerolíneas de Estados Unidos comenzaron a duplicar y triplicar las millas otorgadas en ciertas rutas como herramienta de administración de la demanda, a fin de estimular la utilización de los servicios menos populares. Una estrategia común consistía en otorgar millas adicionales a los pasajeros que aceptaban realizar conexiones en un aeropuerto intermedio en lugar de tomar un vuelo directo, o por viajar en horarios no pico o en temporada baja cuando se producen muchas vacantes. Para evitar tener que entregar pasajes gratuitos en horas pico, algunas aerolíneas ofrecían mejores condiciones para los pasajes de premios en periodos no pico. Otras no otorgaban pasajes gratis en periodos de vacaciones, como Navidad y Año Nuevo.

Las estrategias competitivas también solían utilizar las millas de premios. Se plantearon batallas de millas en ciertas rutas. También se otorgaban millas adicionales por volar en primera clase o en clase ejecutiva. Además, las millas se utilizaban para estimular a los pasajeros a probar servicios nuevos o a responder encuestas. Para llevar un registro de las millas acumuladas por los pasajeros que participaban en estos programas, las aerolíneas tuvieron que instalar sofisticados sistemas que incluían los detalles de cada vuelo. También debieron crear sistemas para registrar y mantener el estado de las cuentas de los miembros y desarrollar procedimientos para que los pasajeros pudieran cambiar las millas por pasajes gratis (algunas de estas actividades se llevaban a cabo con subcontratistas independientes).

Tal vez American Airlines fue la primera aerolínea que cobró conciencia del valor de su base de datos de pasajeros frecuentes como fuente de información sobre el comportamiento de sus mejores clientes. De esta manera, logró crear listas con un alto grado de segmentación para sus *correos directos*, dirigidos, por ejemplo, a aquellos pasajeros que solían viajar entre dos ciudades determinadas. También analizó las reservaciones de ciertos vuelos para ver qué porcentaje de asientos ocupaban los pasajeros frecuentes, que, en su mayoría, viajaban por negocios y, por lo tanto, no eran tan sensibles al precio como las personas que viajaban por placer.

Esta información resultó de gran valor para contrarrestar la competencia de las aerolíneas de bajo costo, cuyo principal segmento objetivo era el de los pasajeros de placer, que le prestaban mucha atención al precio. En lugar de reducir las tarifas de todos los vuelos entre dos ciudades, American Airlines se dio cuenta de que sólo tenía que ofrecer una cantidad limitada de tarifas de descuento, concentrada en los vuelos con pasajeros que no viajaban por negocios. Incluso en esos vuelos, la aerolínea limitaba la disponibilidad de tarifas de descuento a compras anticipadas o estadías prolongadas a fin de evitar que los pasajeros de negocios pudieran pasarse a una tarifa más baja.

Con el tiempo, muchas aerolíneas internacionales se vieron obligadas a desarrollar sus propios programas para pasajeros frecuentes y ofrecer millas (o kilómetros) de premio para competir con las aerolíneas americanas y entre sí. Podemos nombrar, entre otras, a Iberia (España) con su programa Iberia Plus, y a LanChile (Chile) con su programa LanPass.

Otras compañías de servicios han intentado copiar a las aerolíneas con sus propios programas de lealtad. Hoteles, agencias de renta de automóviles, compañías telefónicas, minoristas e, incluso, emisores de tarjetas de crédito han buscado identificar y recompensar a sus mejores clientes. Aunque algunas de estas empresas ofrecen sus propios premios, tales como mercadería gratis, mejoras en los modelos de automóviles, u hospedaje gratis, muchas cuantifican sus premios en millas que se pueden transferir a determinados programas de pasajeros frecuentes. En resumen, las millas aéreas se han convertido en una especie de moneda promocional en la industria de los servicios.

Por supuesto, los premios no bastan para retener a los clientes más deseables de una empresa. Si los clientes no están satisfechos con la calidad de servicio que reciben o creen que un servicio menos costoso les ofrece mejor valor, dejarán de ser leales rápidamente. Ninguna empresa que ha establecido un programa de recompensas para clientes frecuentes puede darse el lujo de perder de vista los objetivos fundamentales de proveer la calidad de servicio y el valor acordes con el precio y con los otros costos que debe pagar el cliente.

## Conclusión

A toda empresa le debe importar saber quiénes son sus clientes, pero esta inquietud adquiere una dimensión especial en algunos tipos de servicios. Cuando los clientes tienen un alto nivel de contacto con la organización de servicio y entre sí, el portafolio de clientes ayuda a definir el carácter de la organización, ya que los clientes mismos pasan a formar parte del servicio. Un portafolio demasiado variado puede generar una imagen difusa, en particular si los distintos segmentos se encuentran presentes al mismo tiempo. Es posible que la presencia de clientes groseros arruine la experiencia de servicio de otros y también dañe la rentabilidad de otras maneras. En consecuencia, es importante realizar una cuidadosa selección de los segmentos objetivo deseados y establecer pautas claras en relación con el comportamiento de los clientes durante la utilización del servicio.

En el caso de los servicios con capacidad limitada, no sólo es necesario equilibrar la oferta y la demanda, sino también atraer a los tipos de clientes más deseables en cada horario. Para lograrlo, tal vez resulte necesario apuntar a distintos segmentos en diferentes horarios. En las empresas que apuntan a la rentabilidad, uno de los factores clave consiste en determinar cuáles son los segmentos que producen el mayor volumen de facturación neto. Aunque tampoco deben ignorar el tema financiero, las organizaciones públicas y sin fines de lucro tienen que analizar qué segmentos los ayudarán a alcanzar mejor sus objetivos no financieros. En todos los casos, un preciso análisis y pronóstico del mercado adquiere una gran importancia en la elaboración de las estrategias comerciales y del negocio.

Por último, es fundamental prestar atención a aquellos clientes que ofrecen mayor valor a la compañía al comprar sus servicios con mayor frecuencia y pagar más por sus servicios *premium*. Los programas para premiar a los clientes frecuentes —entre los que se encuentran los más sofisticados programas para pasajeros frecuentes creados por las aerolíneas— no sólo sirven para identificar y premiar a los clientes más valiosos, sino que permiten a las compañías detectar el comportamiento de sus clientes en términos de cuándo y dónde utilizan el servicio, tipos de servicios o productos que prefieren y nivel de gasto. El mayor éxito será para las organizaciones que ofrezcan a sus mejores clientes los incentivos necesarios para mantenerse leales a su marca, en lugar de salir al mercado y operar con muchos proveedores.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique el significado del término "portafolio de clientes". ¿Cómo decide una empresa la mezcla de clientes que más le conviene?
2. ¿Por qué razón la empresa debe invertir para mantener la lealtad de los clientes actuales? Evalúe las fortalezas y debilidades de programas para clientes comunes en diferentes industrias de servicios.
3. ¿Qué criterio o criterios debe utilizar un gerente para elegir, entre los segmentos disponibles, el segmento al que su empresa atenderá?
4. Identifique el tipo de medidas que pueden utilizarse para motivar las relaciones de largo plazo con los clientes.
5. ¿Cómo se relaciona la capacidad de utilización con la segmentación? ¿Para qué clase de servicios es relevante este aspecto?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique tres servicios que utiliza frecuentemente. Para cada servicio complete la siguiente frase: " Yo soy leal a este negocio porque________________________________"
2. Identifique dos servicios que haya utilizado con frecuencia, y planee dejarlos porque se encuentra insatisfecho. Complete la siguiente oración: "No utilizo (o no utilizaré) más este servicio como cliente porque________________________________"
3. Entreviste a dos personas usuarias de servicios y que participen en programas de lealtad en los mismos. Pregunte: ¿Qué los motivó inicialmente a acceder al programa de lealtad? ¿Cómo cambiaron sus hábitos de compra y consumo desde su participación en el programa? ¿Piensan que la probabilidad de acudir a otros competidores es menor? ¿Qué opinan de las recompensas? ¿Qué opinan de la efectividad de los diversos programas en los que participan?
4. Basado en las respuestas obtenidas en la pregunta 3, responda: Si usted fuese responsable de un programa de lealtad ¿qué investigaciones adicionales llevaría a cabo?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Roger Hallowell, "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer royalty and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management* 7, núm. 4 (1996): 27-42.
2. Javier Silva, y Ma. Belén López Alemán, *Descubriendo la lógica del marketing B2B: Análisis de la variable comunidad,* IAE Escuela de Dirección y Negocios, noviembre de 2002.
3. Mercadotecnia, 6a. edición (capítulo 9) – Philip Kotler & Gary Armstrong. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, 1996, México, p. 282.
4. Ver, por ejemplo, A. Parasuraman, "Technology Readinesss Index (TRI): A Multiple Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies". *Journal of Service Research,* 2 de mayo de 2000.
5. Para una mayor cobertura, ver Mary Mondahl, *Ahora o Nunca*, Ediciones Deusto, 2000.
6. Según Paul S. Bender, *Design and Operation of Customer Service Systems* (Nueva York, AMACOM, 1976), un cliente perdido reduce las ganancias en US$ 118, en comparación con los US$ 20 de costo de mantenimiento de un cliente satisfecho.

7. Theodore Levitt, *Comercialización Creativa* (México: CECSA, 1987).
8. David H. Maister, *True Professionalism* (Nueva York: The Free Press, 1997); ver especialmente el capítulo 20.
9. Piyush Kumar, "The Impact of Long-Term Client Relationships on the Performance of Business Service Firms", *Journal of Service Research* 2 (agosto de 1999):6.
10. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie y Hugh J. Munro, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing* 66, julio de 2002, 33-46.
11. Felipe González, "Conteste mi correo", *América Economía*, (Santiago de Chile: Nanbei Ltd., 16 de noviembre 2000), 16.
12. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999), 24.
13. Richard L. Oliver, "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing* 63 (edición especial 1999): 33-44.
14. Frederick F. Reichheld, *El Efecto Lealtad* (Editorial Norma, 1997).
15. Frederick J. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 73 (septiembre-octubre de 1995): 59-75.
16. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997).
17. Werner Reinhartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review* 80 , julio de 2002: 86-97.
18. Grahame R. Dowling y Mark Uncles, "Do Customer Royalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review* (verano de 1997), 71-81.
19. Katherine N. Lemon, Roland T. Rust y Valarie A. Zeithaml, "What Drives Customer Equity?", *Marketing Management,* primavera de 2001, 20-25.
20. David Bell, John Deighton, Werner J. Reinartz, Roland T. Rust y Gordon Swartz, "Seven Barriers to Customer Equity Management", *Journal of Service Research* 5, agosto de 2002, 77-85.
21. Barak Libai, Das Narandayas, y Clive Humby, "Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment-Based Approach", *Journal of Service Research* 5, agosto de 2002, 69-76.
22. Alan W. H. Grant y Leonard H. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Potential", *Harvard Business Review* 73 (septiembre-octubre de 1995): 59-75.
23. Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld, y Phil Schefter, "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review* 80, febrero de 2002, 101-110.
24. Downing y Uncles, "*Do Customer Loyalty Programs Really Work?*", 74.

# Encuentros críticos de servicio: el punto de vista de los empleados

Mary Jo Bitner
Bernard H. Booms
Lois A. Mohr

*En los escenarios de servicio, las interacciones con los empleados que tienen contacto con los clientes a menudo influyen en la satisfacción del cliente. Las investigaciones previas identificaron las fuentes de satisfacción e insatisfacción en los encuentros de servicio, desde el punto de vista del cliente; este estudio explora los encuentros de servicio, desde el punto de vista del empleado. Basándonos en percepciones del rol, el libreto y las teorías de atribución, se analizan 774 encuentros críticos de servicio informados por empleados de hoteles, restaurantes y aerolíneas. Los descubrimientos tienen implicaciones en muchos encuentros de servicio, en la delegación de autoridad en los empleados, en su capacitación y en el control de los clientes.*

El movimiento de la calidad en todo el mundo, que invadió al sector de manufactura durante la década anterior, está empezando a cobrar forma en el sector de servicios (*Business Week*, 1991; Crosby, 1991). Según algunos, el cambio al enfoque en la calidad es esencial para la supervivencia competitiva de los negocios de servicio, así como se ha convertido en algo esencial en la fabricación (Heskett y otros, 1994; Schlesinger y Heskett, 1991).

Los investigadores de la calidad del servicio han sugerido que "la prueba de [la calidad] del servicio radica en su desempeño impecable" (Berry y Parasuraman, 1991, página 15), un concepto semejante a la noción de "cero defectos" en la fabricación. Otros han observado que los gerentes de servicio "innovadores" aspiran a la meta de un servicio 100% libre de defectos (Heskett, Sasser y Hart, 1990). Desde el punto de vista del cliente, la evidencia más inmediata del servicio ocurre en el encuentro de servicio, o "momento de la verdad", cuando el cliente interactúa con la empresa. Por consiguiente, una de las metas decisivas en la aspiración a "cero defectos" en el servicio es trabajar hacia un desempeño totalmente impecable en los encuentros de servicio. Aquí, la actuación impecable no pretende implicar una estandarización rígida, sino más bien un desempeño 100% satisfactorio desde el punto de vista del cliente. El costo de no lograr un desempeño impecable es el "costo de la calidad", que incluye los costos asociados con volver a desempeñar el servicio o compensar un servicio deficiente, clientes perdidos, comentarios verbales negativos y una moral baja de los empleados.

Aunque cada vez es mayor el número de empresas que están comprendiendo la importancia de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente, no siempre está muy clara la forma de alcanzar esas metas. Surgen situaciones en las cuales la calidad es baja, y tanto la empresa (es decir, los empleados) como el cliente reconocen el problema, pero pueden surgir muchos desacuerdos en cuanto a las causas de aquél y las soluciones apropiadas. En los encuentros de servicio, esos desacuerdos, que con toda seguridad disminuyen la satisfacción del cliente, subrayan la importancia de comprender los tipos de acontecimientos y conductas que hacen que los clientes se sientan satisfechos o insatisfechos. Debido a que el encuentro de servicio atañe por lo menos a dos personas, es importante comprenderlo desde múltiples perspectivas. Armadas con esa comprensión, las empresas están más capacitadas para diseñar procesos y educar tanto a los empleados como a los clientes, con el fin de lograr la calidad en los encuentros de servicio.

Reimpreso con autorización del *Journal of Marketing*, tomo 58 (octubre de 1994), págs. 95-106, 

Las investigaciones previas en el contexto de las industrias hotelera, de restaurantes y de aerolíneas, identificaron las categorías de acontecimientos y conductas que sustentan los encuentros críticos de servicio, desde el punto de vista del cliente (Bitner, Booms y Tetreault, 1990; de aquí en adelante BBT). El propósito primordial de este estudio es examinar la perspectiva del empleado que tiene contacto con el cliente, de los encuentros críticos de servicio y comprender, en el contexto de las mencionadas tres industrias, las clases de acontecimientos y de conductas que los empleados creen que sustentan la satisfacción del cliente. Después se compara la perspectiva de empleado con la de BBT, con el fin de conocer cualquier diferencia entre ambas perspectivas. Un segundo propósito del estudio es evaluar la utilidad del esquema de clasificación desarrollado por BBT (1990). Si el esquema es conceptualmente sólido, debe ser válido para diferentes grupos de quienes se espera una respuesta.

La investigación está guiada por las siguientes preguntas:

- Desde el punto de vista del empleado que tiene contacto con el cliente, ¿qué clases de acontecimientos conducen a encuentros de servicio satisfactorios para el cliente? ¿Qué hace que esos acontecimientos se recuerden favorablemente?
- Desde el punto de vista del empleado que tiene contacto con el cliente, ¿qué clases de acontecimientos conducen a encuentros de servicio insatisfactorios para el cliente? ¿Qué hace que esos acontecimientos se recuerden con disgusto?
- ¿Los clientes y los empleados refieren las mismas clases de acontecimientos y conductas que producen la satisfacción o insatisfacción en los encuentros de servicio?

Antes de presentar el estudio empírico, vamos a hablar de la investigación y la teoría pertinentes.

### Puntos de vista del cliente y del empleado que tiene contacto con el cliente

El personal de contacto es una fuente de información crítica acerca de los clientes. Hay dos formas básicas en las cuales se utiliza el conocimiento de los clientes obtenido por los empleados que tienen contacto con ellos, con el fin de mejorar el servicio: 1) los mismos empleados utilizan dicho conocimiento para facilitar sus interacciones con los clientes, y 2) la empresa lo utiliza para tomar decisiones. En primer lugar, los empleados a menudo modifican su conducta de momento a momento, con base en la retroalimentación que reciben mientras sirven a los clientes. Schneider (1980) argumenta que las personas que deciden trabajar en ocupaciones de servicio por lo general experimentan un intenso deseo de proporcionar un buen servicio. En la medida en que esto es cierto, puede esperarse que el personal que tiene contacto con el cliente busque con frecuencia algunos indicios de cómo los clientes perciben su servicio. Cuanto más exactas sean sus percepciones, más probabilidades tienen sus ajustes conductuales de mejorar la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, debido a que el personal de contacto tiene interacción frecuente con los clientes, su rol atraviesa las fronteras de la empresa. Como resultado, los empleados a menudo tienen una mejor comprensión de las necesidades y problemas del cliente que otros en la empresa. Los investigadores han especulado y han encontrado alguna evidencia de que la comunicación abierta entre el personal de contacto y los gerentes es importante para lograr la calidad del servicio (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1990; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988). Schneider y Bowen (1984) argumentan que las empresas deberían utilizar la información recopilada por el personal que tiene contacto con el cliente para tomar decisiones estratégicas, en especial las decisiones concernientes al desarrollo de nuevos servicios y a las modificaciones del servicio.

Parece razonable concluir que la comprensión precisa del empleado acerca de los clientes permite que tanto el empleado como la empresa se ajusten en la forma apropiada a las necesidades del cliente. No obstante, la investigación previa que correlacione los puntos de vista del servicio del cliente y del empleado es escasa y ofrece conclusiones mixtas. Schneider y Bowen (1985) y Schneider, Parkington y Buxton (1980) encontraron elevadas correlaciones ($r = .63$ y $r = .67$, respectivamente) entre las actitudes del empleado y del cliente acerca de la calidad del servicio general en el escenario

de un banco. No obstante, sus resultados se contradicen en un estudio realizado por Brown y Swartz (1989). Estos investigadores recopilaron datos de las experiencias de pacientes con sus médicos y los compararon con las percepciones de los médicos sobre las experiencias de sus pacientes. Las diferencias que encontraron eran bastante grandes e inversamente relacionadas con la satisfacción general del paciente.

Otro estudio de 1 300 clientes y 900 profesionales del servicio al cliente, realizado por Development Dimensions International, encontró diferencias en las percepciones entre los dos grupos (*Services Marketing Newsletter, 1989*). En ese análisis, los profesionales del servicio al cliente calificaron uniformemente la importancia de habilidades y competencias. De la misma manera, Langeard y sus colegas (1981) descubrieron que los gerentes de campo en los bancos tendían a sobrestimar (en comparación con la calificación de los clientes) la importancia de seis amplias dimensiones de la entrega de servicio. Otros estudios han encontrado diferencias cuando comparan las evaluaciones del cliente y del empleado de situaciones de negocios que utilizan escenarios y representación de roles en contextos de fallas del producto (Folkes y Kotsos, 1986), un contexto de quejas (Resnik y Harmon, 1983) y el contexto de respuestas del minorista a los problemas del cliente (Dornoff y Dwyer, 1981).

Por consiguiente, con base en estos estudios, podemos esperar que encontraremos similitudes en los puntos de vista del cliente y del empleado acerca del encuentro de servicio, pero también esperamos diferencias significativas. Las teorías de rol, libreto y atribución proporcionan bases conceptuales para esas expectativas.

## Explicaciones teóricas

### *Teorías de rol y de libreto*

Las similitudes relativas a la forma en que los empleados y los clientes consideran los encuentros de servicio son más probables cuando ambas partes comparten expectativas comunes del rol, y el libreto del servicio está bien definido (Mohr y Bitner, 1991; Solomon y otros, 1985). Un *rol* es la conducta asociada con una posición socialmente definida (Solomon y otros, 1985) y las *expectativas del rol* son los estándares de conducta designados para éste (Biddle, 1986). En muchos encuentros de servicio rutinarios, en particular para empleados y clientes experimentados, los roles están bien definidos y tanto el cliente como el empleado saben lo que deben esperar el uno del otro.

Además, muchos tipos de encuentros de servicio, como sentar a los clientes en un restaurante, se repiten con frecuencia durante toda la vida de una persona, lo que da por resultado libretos sólidos, estandarizados y bien ensayados (por ejemplo, estructuras que describen secuencias apropiadas de conductas del rol) (Schank y Abelson, 1977). Cuando los encuentros de servicio tienen libretos sólidos, es probable que el empleado y el cliente compartan expectativas acerca de los acontecimientos que ocurrirán y del orden de ocurrencia. Tienen menos probabilidades de compartir ideas acerca de los sublibretos, que son prescripciones para manejar lo que Schank y Abelson describen como "obstáculos y errores", dos tipos de interferencias que pueden ocurrir en libretos que de otra manera serían predecibles.

Las teorías de rol y de libreto, combinadas con la naturaleza rutinaria de muchos encuentros de servicio, sugieren que es probable que clientes y empleados compartan una expectativa común de las experiencias de servicio. También es evidente que pueden surgir diferencias en la perspectiva cuando los roles están menos definidos, cuando un participante no está familiarizado con las conductas esperadas, o cuando las interferencias requieren de la representación de sublibretos complejos o menos rutinarios.

### *Teoría de la atribución*

Las discrepancias en los puntos de vista pueden surgir cuando quienes participan en el encuentro de servicio tienen opiniones opuestas sobre las causas fundamentales de los acontecimientos, es decir, cuando difieren sus atribuciones. La investigación muestra que hay muchas predisposiciones en el proceso de atribución (Fiske y Taylor, 1984). Algo que con más claridad es pertinente para las percepciones de los proveedores de servicios y de los clientes es la tendencia a la atribución egoísta, es decir, la inclinación de las personas a apropiarse del crédito de su éxito (como dar atribuciones in-

ternas por sus éxitos, una tendencia al mejoramiento del yo) y negar la responsabilidad del fracaso (por ejemplo, culpar del fracaso a causas externas, una tendencia de autoprotección). Dadas estas inclinaciones, esperaríamos que los empleados culpen al sistema o a los clientes de las fallas en el servicio, mientras que es probable que el cliente culpe al sistema o al empleado. El resultado sería puntos de vista diferentes de las causas de la insatisfacción con el servicio. Está menos claro que esta tendencia operaría en el caso del éxito de un encuentro de servicio. Aun cuando el deseo de mejorar el yo podría conducir tanto al empleado como al cliente a concederse ellos mismos el crédito del éxito, el hecho de que el cliente esté pagando a la empresa por un servicio probablemente impediría esta inclinación por parte del cliente. De manera que, en general, la tendencia de la atribución egoísta conduce a las proyecciones de que las perspectivas del empleado y del cliente diferirán más en situaciones de éxito del servicio.

Tanto la investigación empírica como la teoría sugieren que las similitudes, así como las diferencias en la perspectiva, tienen menos probabilidades de ocurrir entre los participantes en el encuentro de servicio. Las teorías de rol y el libreto sugieren que en situaciones relativamente rutinarias, como las que hemos estudiado, habrá poderosas similitudes en la perspectiva. Sin embargo, las tendencias a la atribución sugieren que también habrá considerables diferencias en el punto de vista. Exploraremos hasta qué grado son diferentes las perspectivas del personal que tiene contacto con el cliente de aquéllas de este último. En la medida en que son diferentes, los datos proporcionan una apreciación de la naturaleza de esas disparidades.

## Método y análisis

### *Recopilación de datos*

Los datos fueron recopilados empleando la técnica de incidentes críticos (TIC), un procedimiento sistemático para registrar acontecimientos y conductas que, según lo observado, conducen al éxito o al fracaso en una tarea específica (Ronan y Latham, 1974), en este caso, satisfacer al cliente. (Para una exposición más detallada del método, véase BBT; Flanagan, 1954; Wilson-Pessano, 1988). Utilizando la TIC, los datos se recopilan mediante preguntas abiertas estructuradas y los resultados se analizan en cuanto a su contenido. Se pide a quienes responden que reporten acontecimientos específicos del pasado reciente (de seis a 12 meses). Estos relatos proporcionan abundantes detalles de experiencias directas en las cuales los clientes se han sentido satisfechos o insatisfechos. Debido a que se interroga a quienes responden acerca de sucesos específicos, más que de generalidades, interpretación o conclusiones, este procedimiento satisface los criterios establecidos por Ericsson y Simon (1980) para proporcionar información valiosa y confiable acerca de los procesos cognoscitivos. Los investigadores han concluido que cuando se emplea en la forma apropiada (Flanagan, 1954; Wilson-Pessano, 1988), la técnica de incidentes críticos es confiable en términos de la estabilidad de las categorías identificadas a través de jueces, válido en lo que concierne al contenido identificado y pertinente en el sentido de que las conductas aclaradas han demostrado ser importantes para el éxito o el fracaso de la tarea en cuestión (Ronan y Latham, 1974; White y Locke, 1981).

Se realizaron entrevistas con empleados de hoteles, restaurantes y aerolíneas solicitando que recordaran encuentros críticos de servicio que habían causado la satisfaccción o insatisfacción de los clientes de su empresa. Treinta y siete estudiantes, a quienes se capacitó como entrevistadores, recopilaron los datos —un total de 781 incidentes. Cada uno de ellos reclutó un mínimo de 10 empleados entre las mismas tres industrias estudiadas en BBT y se pidió a cada empleado que describiera un incidente satisfactorio y otro insatisfactorio desde el punto de vista del cliente.

Debido a que todos los entrevistadores estaban empleados en el sector de hospitalidad, reclutaron a compañeros y empleados de establecimientos con los cuales estaban familiarizados. Se instruyó para que no entrevistaran a sus compañeros de estudios. El índice de negativas fue mínimo. La muestra de incidentes representó 58 hoteles, 152 restaurantes y 4 aerolíneas. En promedio, los empleados que reportaron los incidentes tenían 5.5 años de experiencia de trabajo en sus respectivas industrias. Las edades de los empleados variaban de 16 a 65 años (una edad promedio de 27 años) y el 55%

eran mujeres y el 45% hombres. Las instrucciones que se dieron a los empleados entrevistados fueron las siguientes:

> Póngase en el lugar de los clientes de su empresa. En otras palabras, trate de ver a su empresa a través de los ojos de los clientes.
>
> Piense en una época reciente, cuando un cliente de su empresa tuvo una interacción particularmente satisfactoria (insatisfactoria) con usted o con uno de sus compañeros de trabajo. Describa la situación y lo que sucedió exactamente.

Después se hicieron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo sucedió el incidente?
2. ¿Qué circunstancias específicas condujeron a esa situación?
3. ¿Qué fue exactamente lo que hicieron o dijeron usted o sus compañeros de trabajo?
4. ¿Cuál fue el resultado que le hizo sentir que la interacción fue satisfactoria (insatisfactoria) desde el punto de vista del cliente?
5. ¿Qué fue lo que debieron decir o hacer usted o sus compañeros de trabajo? (únicamente en el caso de un incidente insatisfactorio).

Para utilizarse en el análisis, se requería de un incidente que: 1) implicara la interacción cliente-empleado; 2) fuera satisfactorio o insatisfactorio desde el punto de vista del cliente; 3) fuera un episodio aislado, y 4) tuviera los detalles suficientes para que lo visualizara el entrevistador. Varios incidentes no satisficieron estos criterios, lo que dio como resultado 774 incidentes (397 satisfactorios y 377 insatisfactorios).

*Clasificación de los incidentes*

El sistema de clasificación de incidentes desarrollado por BBT se utilizó como un punto de partida para clasificar los datos, asumiendo que, en la medida en que los clientes y los empleados recuerdan los encuentros satisfactorios e insatisfactorios de igual manera, el mismo sistema de clasificación debe ser apropiado. Los incidentes que no se podían clasificar dentro del esquema original, proporcionarían entonces una evidencia de la diferencias en las percepciones.

Un investigador capacitado en el esquema de clasificación codificó los incidentes. Cualquiera que no se ajustaba al esquema se hacía a un lado. Después, él y otro investigador trabajaron en clasificar por categorías ese grupo de 86 incidentes (11% del total). Los incidentes se leyeron y se clasificaron, combinados, y se volvieron a clasificar hasta que se desarrolló un programa de codificación compatible, que combinaba incidentes similares en categorías distintas y significativas. Cuando se clasificaron las nuevas categorías y los dos investigadores llegaron a un consenso sobre la asignación de los incidentes, las nuevas categorías (un grupo principal con cuatro subcategorías) se añadieron al sistema de clasificación original.

Después se redactó una serie completa de instrucciones de codificación (véase el apéndice A al final de esta sección). Incluía instrucciones generales para los codificadores, definiciones operacionales de cada categoría y reglas de decisiones para asignar los incidentes a determinadas categorías. Estos son los procedimientos recomendados por Perreault y Leigh (1989) para mejorar la confiabilidad de los datos basados en un criterio. Las instrucciones de codificación se utilizaron más tarde para capacitar a un tercer investigador que no había participado en las decisiones de categorización, quien posteriormente codificó los 774 incidentes de los empleados, proporcionando una verificación interjueces de la confiabilidad del sistema de clasificación. El segundo investigador resolvió las discrepancias entre las asignaciones del primero y el tercero.

El acuerdo interjueces entre el primero y el tercer investigador fue de 84% en el caso de los incidentes satisfactorios y de 85% en el de los incidentes insatisfactorios. Estas cifras son muy altas, considerando que el sistema de clasificación en este estudio incluye 16 categorías. El porcentaje estadístico de acuerdo probablemente subestima la confiabilidad interjueces en este caso, debido a que el número de categorías de codificación influye en esta estadística; es decir, mientras más categorías, el porcentaje de acuerdo tiene mayores probabilidades de ser más bajo (Perreault y Leigh, 1989). Por esta razón, se calcularon otras dos medidas de con-

fiabilidad interjueces. Se encontró que la $\kappa$ de Cohen, que corrige la probabilidad de un acuerdo al azar entre jueces, era de .816 en el caso de los incidentes satisfactorios y de .823 en el de los insatisfactorios. Sin embargo, Perreault y Leigh (1989) argumentan que $\kappa$ es una medida de confiabilidad en extremo conservadora, debido a que asume un conocimiento a priori de la probable distribución de las respuestas a través de las categorías. Para corregir esto, diseñaron un índice de confiabilidad interno, $I_r$, apropiado para los datos de marketing. En vez de hacer un contraste entre los acuerdos interjueces y el cálculo de un acuerdo al azar, $I_r$ se basa en un modelo de nivel de acuerdo que se podría esperar, dado un nivel de confiabilidad real (población). Además, el índice se enfoca en la confiabilidad de todo el proceso de codificación, no sólo en el acuerdo entre jueces. Se encontró que $I_r$ era de .911 y .914 en el caso de los incidentes satisfactorios e insatisfactorios, respectivamente.

## Resultados y discusión

Primero se identifican y se estudian las categorías de acontecimientos y conductas que los empleados creen que son la base de la satisfacción y la insatisfacción de sus clientes en los encuentros de servicio. Después, los resultados se comparan con las percepciones del cliente, utilizando los datos de BBT.

### *Clasificación de incidentes reportados por el empleado*

El sistema de clasificación de incidentes críticos, basado en incidentes recopilados entre los clientes (BBT), se compone de tres grupos principales de conductas del empleado que explican todos los incidentes satisfactorios e insatisfactorios: 1) respuesta del empleado a las fallas en el sistema de entrega de servicio; 2) respuesta del empleado a las necesidades y peticiones del cliente, y 3) acciones espontáneas y no solicitadas del empleado. De los 774 incidentes con empleados, 668 se clasificaron en uno de estos tres grupos y en las 12 categorías dentro de ellos. Los sucesos eran muy similares, en cuanto a los detalles, a los proporcionados por los clientes. (Véase BBT para las descripciones detalladas de grupos, categorías y muestras de incidentes).

Ochenta y seis encuentros (11% del total) no se ajustaban a ninguno de los grupos predeterminados. Estos incidentes se clasifican por categorías en un vasto grupo, calificado como "conducta del cliente problemático" y se añadieron al esquema de categorización como "Grupo 4". En estos casos, los codificadores no pudieron atribuir la satisfacción o insatisfacción del cliente a una acción o actitud del empleado —en vez de ello, la causa era el cliente. Esos clientes eran básicamente individuos difíciles, es decir, reacios a cooperar con el proveedor de servicios, con otros clientes, con regulaciones de la industria y/o con la ley. Estas situaciones crearon problemas para los empleados, que muy rara vez se pudieron enfrentar a ellas en una forma que pudiera producir la satisfacción del cliente; sólo tres de estos incidentes fueron satisfactorios.

Dentro del grupo de conducta de clientes problemáticos, surgieron cuatro categorías (la tabla 1 ofrece ejemplos de incidentes de las cuatro nuevas categorías):

1. *Ebriedad.* El empleado percibe que el cliente está obviamente intoxicado y que está creando problemas como molestar a otros clientes cercanos, haciendo pasar un momento difícil al empleado y perturbando el ambiente del establecimiento.
2. *Abuso verbal y físico.* El cliente abusa verbal y/o físicamente ya sea del empleado o de otros clientes.
3. *Quebranto de políticas o leyes de la compañía.* El cliente se niega a acatar las políticas o leyes y el empleado trata de hacer que cumpla con ellas.
4. *Clientes que no cooperan.* El cliente por lo general es descortés y no está dispuesto a cooperar, o es irrazonablemente exigente. Desde la perspectiva del empleado, el cliente no parece satisfecho con nada, no importa lo que hagan por él.

## El punto de vista del empleado de los encuentros satisfactorios *versus* insatisfactorios

Aquí examinamos las frecuencias y las proporciones de relatos de los empleados en los cuatro grupos y las 16 categorías, como se muestra en la

TABLA 1 *Grupo muestra de cuatro incidentes: clientes problemáticos*

| **Incidente** | |
|---|---|
| **Insatisfactorio** | **Satisfactorio** |
| **A. Ebriedad** | |
| Un hombre ebrio empezó a pellizcar a las aeromozas durante el vuelo. Una de ellas pidió que no lo hiciera, pero él continuó y después golpeó a un pasajero. Llamaron al copiloto, quien pidió al hombre que se sentara y dejara en paz a los demás, pero el pasajero se negó. Entonces el copiloto "se hizo cargo" y lo obligó por la fuerza a sentarse. | Un individuo que se había embriagado durante un vuelo empezó a hablar en voz alta, importunando a los demás pasajeros. La aeromoza preguntó al pasajero si pensaba conducir cuando aterrizara el avión y ofreció café. Él aceptó el café y empezó a actuar en una forma más tranquila y amistosa. |
| **B. Abuso verbal y físico** | |
| Mientras una familia de tres esperaba para ordenar la cena, el padre empezó a pegar a su hijo. Otro cliente se quejó de eso con el gerente, quien en una forma amistosa y cordial pidió a la familia que se retirara. Antes de salir, el padre tiró al suelo todos los platos y vasos que había en la mesa. | Ninguno |
| **C. Quebrantar las políticas o leyes de la compañía** | |
| Cinco huéspedes se encontraban en la habitación de un hotel dos horas después de la hora de desocuparla. Debido a que no contestaban el teléfono, ni permitían que el personal del hotel entrara a la habitación, el personal de seguridad al fin irrumpió en el interior. Descubrieron que los huéspedes estaban consumiendo drogas y llamaron a la policía. | Ninguno |
| **D. Clientes que no cooperan** | |
| Cuando guiaron a un hombre a su mesa en el área del restaurante que no tenía vista hacia el exterior, se encolerizó y exigió una mesa al lado de una ventana. El restaurante estaba atestado, pero la jefa de comedor ofreció una mesa al lado de una ventana si esperaba media hora. Él se negó a esperar y ocupó la mesa previamente reservada, pero se quejó durante toda la cena y salió sin dejar propina. | Ninguno |

tabla 2. Debemos observar que las frecuencias y proporciones que se muestran en la tabla reflejan el número de acontecimientos reportados. La frecuencia real de la ocurrencia del tipo de acontecimiento representado por un grupo o categoría particulares no se puede deducir de los datos. Tampoco

TABLA 2 *Clasificación por grupo y categoría, según el tipo de resultado del incidente (sólo empleados)*

| | Tipo de resultado del incidente | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Satisfactorio | | Insatisfactorio | | Columnas de totales | |
| **Grupo y categoría** | **Núm.** | **%** | **Núm.** | **%** | **Núm.** | **%** |
| **Grupo 1. Respuesta del empleado a las fallas en el sistema de entrega de servicio** | | | | | | |
| A. A servicios no disponibles | 31 | 7.8 | 37 | 9.8 | 68 | 8.8 |
| B. A un servicio irrazonablemente lento | 23 | 6.0 | 48 | 12.7 | 71 | 9.2 |
| C. A otras fallas fundamentales en el servicio | 55 | 13.9 | 110 | 29.2 | 165 | 21.3 |
| Subtotal del grupo 1 | 109 | 27.5 | 195 | 51.7 | 304 | 39.3 |
| **Grupo 2. Respuesta del empleado a las necesidades y peticiones del cliente** | | | | | | |
| A. A clientes con "necesidades especiales" | 80 | 20.2 | 14 | 3.7 | 94 | 12.1 |
| B. A las preferencias del cliente | 99 | 24.9 | 43 | 11.4 | 142 | 18.3 |
| C. A errores reconocidos del cliente | 11 | 2.8 | 0 | 0.0 | 11 | 1.4 |
| D. A otras potencialmente perturbadoras | 6 | 1.5 | 5 | 1.3 | 11 | 1.4 |
| Subtotal del grupo 2 | 196 | 49.4 | 62 | 16.4 | 258 | 33.3 |
| **Grupo 3. Acciones espontáneas y no solicitadas del empleado** | | | | | | |
| A. Atención prestada al cliente | 43 | 10.8 | 6 | 1.6 | 49 | 6.3 |
| B. Una conducta en verdad fuera de lo común del empleado | 25 | 6.3 | 28 | 7.4 | 53 | 6.8 |
| C. Conductas del empleado en el contexto de normas culturales | 7 | 1.8 | 3 | .8 | 10 | 1.3 |
| D. Evaluación *gestalt* | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| E. Desempeño bajo circunstancias adversas | 14 | 3.5 | 0 | 0.0 | 14 | 1.8 |
| Subtotal del grupo 3 | 89 | 22.4 | 37 | 9.8 | 126 | 16.3 |
| **Grupo 4. Conducta problemática del cliente** | | | | | | |
| A. Ebriedad | 3 | .8 | 16 | 4.2 | 19 | 2.5 |
| B. Abuso físico y verbal | 0 | 0.0 | 9 | 2.4 | 9 | 1.2 |
| C. Quebrantar las políticas o leyes de la compañía | 0 | 0.0 | 16 | 4.2 | 16 | 2.1 |
| D. Cliente que no coopera | 0 | 0.0 | 42 | 11.1 | 42 | 5.4 |
| Subtotal del grupo 4 | 3 | .8 | 83 | 22.0 | 86 | 11.1 |
| **Total de las columnas** | 397 | 51.3 | 377 | 48.7 | 774 | 100% |

se puede deducir una importancia mayor de las mayores frecuencias en una categoría particular (Wilson-Pessano, 1988). Los datos se muestran completos en la tabla 2; sin embargo, nuestra exposición se enfoca en los cuatro grupos principales. Para facilitar la comprensión, los incidentes reportados por el empleado se resumen y se clasifican conforme al porcentaje de incidentes en los cuatro grupos principales de incidentes:

*Distribución de incidentes insatisfactorios*

| *Orden de clasificación* | *Grupo* | % |
|---|---|---|
| 1 | Grupo 1 – Respuesta a las fallas | 51.7 |
| 2 | Grupo 4 – Clientes problemáticos | 22.0 |
| 3 | Grupo 2 – Respuesta a peticiones | 16.4 |
| 4 | Grupo 3 – Acción espontánea | 9.8 |

*Distribución de incidentes satisfactorios*

| *Orden de clasificación* | *Grupo* | *%* |
|---|---|---|
| 1 | Grupo 2 – Respuesta a peticiones | 49.4 |
| 2 | Grupo 1 – Respuesta a las fallas | 27.5 |
| 3 | Grupo 3 – Acción espontánea | 22.4 |
| 4 | Grupo 4 – Clientes problemáticos | .8 |

Cuando se pidió a los empleados que reportaran los incidentes resultantes en la insatisfacción del cliente, aquéllos tendieron a describir los problemas con causas externas como el sistema de entrega o conductas inapropiadas del cliente. Con mucho, el número más grande de incidentes insatisfactorios se categorizó en el grupo 1 (respuesta a las fallas en el sistema de entrega), y la siguiente proporción mayor en el grupo 4 (clientes problemáticos). Estos resultados no son inesperados, dado lo que sugiere la teoría de la atribución. Cuando las cosas resultan mal, es muy probable que las personas culpen de ello a factores situacionales externos, en vez de atribuir el fracaso a sus propias deficiencias. En el grupo 2 se encontró un número reducido de incidentes insatisfactorios. En muchos de estos casos, los empleados implicaron que eran incapaces de satisfacer las necesidades del cliente, debido a las restricciones que imponían las leyes o las reglas y procedimientos de su propia organización, asignando de nuevo la culpa a una fuente externa. El porcentaje menor de incidentes insatisfactorios se clasificó en el grupo 3, que refleja conductas negativas espontáneas del empleado (por ejemplo, descortesía, falta de atención). Una vez más, esto es compatible con la tendencia a no culparse uno mismo de los fracasos.

La proporción mayor de incidentes satisfactorios, desde el punto de vista del empleado, ocurrió en respuesta a las necesidades y peticiones del cliente (grupo 2). Casi la mitad de los encuentros particularmente satisfactorios con el cliente fueron resultado de su habilidad de ajustar el sistema para adaptarlo a las necesidades y peticiones del cliente. La siguiente proporción más grande de incidentes satisfactorios se categorizó en el grupo 1. Éstos son incidentes interesantes, debido a que cada uno se inició como un fracaso, pero terminó como un éxito, gracias a la habilidad de recuperación del empleado. Los empleados recuerdan claramente su habilidad para recuperarse en situaciones de fracaso, como una causa importante de la satisfacción final del cliente. Un número relativamente reducido (cuando se compara con el punto de vista del cliente) de incidentes satisfactorios se categorizó con acciones espontáneas y no solicitadas del empleado (grupo 3). Tal vez los empleados no consideran sus propias conductas como "espontáneas", sino que en vez de eso las recuerdan asociadas con alguna causa externa específica (por ejemplo, una necesidad de un cliente, una falla en el servicio). Por último, virtualmente no se categorizó ningún incidente en el grupo de clientes problemáticos (grupo 4). Esto tiene sentido, porque resulta difícil imaginarse que un cliente muy problemático salga del encuentro sintiéndose satisfecho, excepto en circunstancias de lo más insólitas.

## Comparación de los puntos de vista del cliente y del empleado

La tabla 3 combina los datos del estudio actual con los originales de BBT, para fines de comparación. Debido a que los empleados y los clientes en ambos estudios describieron todos diferentes incidentes, las conclusiones de las comparaciones empleado-cliente son exploratorias y las explicaciones son un tanto especulativas. Aun cuando nos basamos en las teorías de rol y de la atribución para explicar las diferencias que observamos, es posible que esas diferencias se pudieran deber a variaciones en las muestras o a diferencias en el conjunto de incidentes de donde se obtuvieron los dos grupos. Sin embargo, debido al cuidado que se tuvo en la recopilación de datos, con el fin de evitar tendencias sistemáticas, a que ambos estudios se llevaron a cabo en la misma ciudad, utilizando las tres mismas industrias y a que muchas de las mismas empresas fueron la fuente de los incidentes en ambos estudios, confiamos en nuestras explicaciones teóricas de los resultados.

Una gran mayoría de los incidentes de empleados en el estudio actual se podría clasificar por categorías en los tres grupos y las 12 categorías originales, sugiriendo poderosas similitudes en la forma en la cual empleados y clientes informan sobre las fuentes de satisfacción y de insatisfacción en los encuentros de servicio. Debemos recordar que se trata de encuentros de servicio relativamente rutinarios

TABLA 3 *Comparación de respuestas del empleado y del cliente: clasificación de incidentes según el tipo de resultado del incidente*

| | Tipo de resultado del incidente | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Satisfactorio | | Insatisfactorio | | Columnas de totales | |
| **Grupos** | **Núm.** | **%** | **Núm.** | **%** | **Núm.** | **%** |
| **Grupo 1. Respuesta del empleado a las fallas en el sistema de entrega del servicio** | | | | | | |
| Datos del empleado | 109 | 27.5 | 195 | 51.7 | 304 | 39.3 |
| Datos del cliente | 81 | 23.3 | 151 | 42.9 | 232 | 33.2 |
| **Grupo 2. Respuesta del empleado a las necesidades y peticiones del cliente** | | | | | | |
| Datos del empleado | 196 | 49.4 | 62 | 16.4 | 258 | 33.3 |
| Datos del cliente | 114 | 32.9 | 55 | 15.6 | 169 | 24.2 |
| **Grupo 3. Acciones espontáneas y no solicitadas del empleado** | | | | | | |
| Datos del empleado | 89 | 22.4 | 37 | 9.8 | 126 | 16.3 |
| Datos del cliente | 152 | 43.8 | 146 | 41.5 | 298 | 42.6 |
| **Grupo 4. Conducta problemática del cliente** | | | | | | |
| Datos del empleado | 3 | .8 | 83 | 22.0 | 86 | 11.1 |
| Datos del cliente | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| **Total de las columnas** | | | | | | |
| Datos del empleado | 397 | 51.3 | 377 | 48.7 | 774 | 100% |
| Datos del cliente | 347 | 49.6 | 352 | 50.4 | 699 | 100% |

y que en ambos estudios, quienes respondieron eran participantes experimentados en el servicio. Aun así, la adición de un cuarto grupo y las considerables diferencias en las frecuencias y proporciones de incidentes encontrados en los grupos sugieren que también hay ciertas diferencias en los informes. El análisis jerárquico lineal de la tabla 3 muestra una interacción significativa en tres direcciones entre grupo (1, 2, 3 o 4), tipo de resultado (satisfactorio o insatisfactorio) y fuente del incidente (empleado o cliente) (cambio L.R. $\chi^2 = 8.17$; $p = .04$). También hay una interacción significativa en dos direcciones entre el grupo y la fuente del incidente (cambio L.R. $\chi^2 = 263.31$; $p < .0001$). Debido a la considerable interacción en tres direcciones, los resultados de los incidentes satisfactorios e insatisfactorios se analizan por separado.

Dentro de las clasificaciones de sucesos insatisfactorios, clientes y empleados tienen proporciones relativamente similares en los grupos 1 y 2. La interacción significativa está causada por el grupo 3, que está dominado por incidentes del cliente, y el grupo 4, que incluye incidentes reportados por los empleados solamente. Estos resultados son muy compatibles con las expectativas basadas en las tendencias de la atribución. Es muy improbable que los empleados describan que las causas de la insatisfacción del cliente sean sus propias predisposiciones, actitudes o conductas espontáneas. Por otra parte, es muy alta la probabilidad de que los clientes culpen al empleado, más que a cualquier cosa a la que ellos mismos han contribuido. Esto se refleja claramente en la observación de que los clientes no reportan incidentes insatisfactorios causados por sus propios problemas conductuales (grupo 4).

Las diferencias en la forma en la cual clientes y empleados reportan encuentros satisfactorios también son estimulantes, aunque menos extremas. Una vez más, esto es compatible con la teoría de la atribución, que predice diferencias más grandes en las percepciones en situaciones de fracaso que en las de éxito. Dentro de los incidentes satis-

factorios, los grupos 1 y 4 están igualmente representados, tanto para los clientes como para los empleados. La interacción significativa es el resultado de que el grupo 2 está dominado por incidentes del empleado y el grupo 3 está dominado por incidentes del cliente.

## Implicaciones para los investigadores

*Susceptibilidad de generalizar el esquema de clasificación de los encuentros de servicio*

Los científicos sociales (por ejemplo, McKelvey, 1982) y los eruditos de la marketing (por ejemplo, Hunt, 1991; Lovelock, 1983) han hablado de la importancia y utilidad de esquemas sólidos de clasificación para el desarrollo de la teoría y la aplicación práctica. Sin embargo, tenemos muy pocos de esos marcos de referencia en el marketing, principalmente debido a que los esquemas de clasificación que se han propuesto muy rara vez se han sometido a una validación empírica a través del tiempo y de los contextos.

Este estudio representa una contribución en un programa de investigación, diseñado con el fin de comprobar la validez y la susceptibilidad de generalizar un esquema para clasificar por categorías las fuentes de satisfacción e insatisfacción en un encuentro de servicio (BBT). Si el esquema es válido en diferentes escenarios (por ejemplo, en diferentes contextos de la industria, o en encuentros tanto internos como externos) y entre diferentes participantes (por ejemplo, clientes *versus* proveedores, clientes en diferentes culturas), entonces el esquema se puede considerar como más sólido y de mayor valor, tanto teórico como práctico. Otros estudios han reportado que los tres grupos principales de conductas identificados por BBT también se encuentran en un contexto de comercio al menudeo (Kelley, Hoffman y Davis, 1993) y en un estudio de 16 servicios de consumo (Gremler y Bitner, 1992). Mediante una duplicación, el marco de referencia se vuelve más valioso para identificar las "conductas de servicio" que pueden generalizarse.

Los resultados de nuestra investigación indican que todas las categorías encontradas en el estudio original del presunto cliente también se hallaron cuando se pidió a los empleados que hicieran un reporte, exceptuando a los "clientes problemáticos". La adición de este nuevo grupo proporciona un sistema de clasificación más completo que se puede someter a un examen adicional en otros contextos.

*Clientes problemáticos*

Una contribución importante de este esfuerzo de investigación es el descubrimiento, con una base empírica, de que los encuentros de servicio insatisfactorios se pueden deber a conductas inapropiadas del cliente —la noción de que en ocasiones los clientes están equivocados. Otros han sugerido la existencia de clientes problemáticos (por ejemplo, Lovelock, 1994; Schrage, 1992; Zemke y Anderson, 1990). Por ejemplo, Lovelock sugiere el término de "clientes difíciles o problema" para calificar a los clientes que "actúan de manera imprudente o abusiva", en una forma similar a los peatones imprudentes que cruzan las calles en lugares no autorizados. Nuestra investigación proporciona una evidencia empírica de que esos tipos de clientes difíciles sí existen y, de hecho, esto puede ser la fuente de su propia insatisfacción.

A pesar de que en realidad nadie cree que los clientes siempre tienen la razón, las empresas tienen políticas que pretenden que así es y los gerentes insisten en que los empleados que tienen contacto con los clientes los traten como si siempre tuvieran la razón, y exigen que lo hagan. Sobra decir que esa actitud de evitar problemas provoca estrés y tensiones a los gerentes y el personal de contacto por igual y problemas potencialmente mayores para las empresas. (Véase Hochschild, 1983, para una exposición de los impactos personales y organizacionales de las formas no auténticas de tratar con los clientes). Con una mejor comprensión de los clientes problemáticos, es posible encontrar métodos más efectivos de eliminar las causas fundamentales de los problemas, o de abordarlas.

Esta área abunda en preguntas muy importantes, como las siguientes: ¿Qué tipos de problemas causan los clientes? ¿Cuáles son los problemas más frecuentes? ¿Qué tipos de clientes tienden a ser problemáticos? ¿En qué circunstancias los clientes crean más o menos problemas? Desde el punto de vista de la gerencia, ¿qué se puede hacer para identificar a los clientes problemáticos, y cómo pueden y deben ser tratados por los empleados?

Esta investigación inicial representa un comienzo para abordar algunas de las preguntas y los inicios de una tipología de conductas de los clientes problemáticos. Las categorías de conductas descubiertas no son sorprendentes, dada la naturaleza de las industrias estudiadas. Cada servicio implica el posible servicio de alimentos y bebidas —incluyendo bebidas alcohólicas. En cada servicio, los clientes se encuentran en una estrecha proximidad física durante periodos prolongados. Los clientes de restaurantes, aerolíneas y hoteles en muchas ocasiones se encuentran en espacios públicos muy reducidos que los colocan cara a cara con otros clientes. Las interacciones sociales personales se llevan a cabo delante de otros clientes que a menudo son desconocidos. Y, como expusimos antes, los tipos de encuentros que mencionamos aquí se experimentan todos en una forma relativamente rutinaria y común. Por último, los clientes con frecuencia tienen encuentros basados en transacciones con el personal de servicio, más que encuentros basados en relaciones a largo plazo. Se supone que estas circunstancias influyen en la naturaleza de las subcategorías de problemas identificados en el grupo 4. Por consiguiente, a pesar de que creemos que el grupo principal de clientes problemáticos saldrá a la superficie siempre que se pida a los empleados que relacionen los casos de encuentros insatisfactorios, es necesaria una investigación adicional para la identificación de otras subcategorías dentro del grupo y relacionar los tipos de problemas para servir a las condiciones de la industria, a las circunstancias y a los segmentos de clientes.

A pesar de que hemos identificado a los clientes problemáticos, explorando las fuentes de insatisfacción del cliente, es posible que haya otros tipos de "clientes inadecuados". Por ejemplo, incluso cuando los clientes no se comportan mal, pueden no ser clientes que tengan una buena relación con la empresa, porque no satisfacen los requerimientos del mercado que es su objetivo, porque no producen utilidades a largo plazo, o en algunos casos, tal vez no sean compatibles con el proveedor de servicios en términos de personalidad o de estilo de trabajo (Lovelock, 1994; Zeithaml y Bitner, 1995). La exposición de la conceptualización completa de los clientes inadecuados está fuera de la esfera de este artículo, pero puede ser provechoso que en el futuro los investigadores incluyan a los clientes que tienen un mal comportamiento en este esquema conceptual más extenso.

*Implicaciones para los investigadores*

Las teorías de rol y de libreto sugieren que los clientes y los empleados, en transacciones de servicio rutinarias y bien comprendidas, compartirán puntos de vista paralelos de los acontecimientos y las conductas. Los tipos de encuentros de servicio que estudiamos aquí y en el estudio original sí representan encuentros de servicio rutinarios frecuentes. Los puntos de vista compartidos del encuentro deben tener como resultado nociones comunes de las fuentes de satisfaccción e insatisfacción del cliente. El hecho de que el 89% de los incidentes de empleados se podría clasificar en el esquema de clasificación original sugiere que, de hecho, tanto los clientes como los empleados reportan incidentes con la mayoría de las mismas fuentes de satisfacción e insatisfacción.

Un aspecto interesante para una investigación posterior es si la poderosa similitud general de puntos de vista entre clientes y empleados daría por resultado que las industrias estudiadas fueran aquellas en las cuales los libretos son menos rutinarios y están bien practicados.

Los resultados del estudio indican que, aun cuando los empleados y los clientes sí reportan muchas de las mismas fuentes de satisfacción e insatisfacción, también hay diferencias significativas. Esas disparidades aparecen en la distribución de incidentes entre los grupos principales y las diferencias fueron más notorias en el caso de los encuentros de servicio insatisfactorios. La tendencia a la atribución egoísta sugiere algunas explicaciones de estas disparidades.

## Implicaciones administrativas

*Empleo del esquema de clasificación*

Uno de los propósitos de este estudio fue evaluar la solidez del esquema de clasificación desarrollado por BBT en un contexto distintivo. Mediante la inclusión del grupo de clientes problemáticos, el marco de referencia ahora es más completo y el esquema mismo puede proporcionar el punto de partida para que una compañía o una industria empiecen a identificar con mayor especificidad los acontecimientos

y conductas peculiares de su propio escenario. Por ejemplo, el marco de referencia se ha utilizado para propósitos de concesiones en contextos médicos y de agencias de viajes. En estos casos, las compañías empezaron con los grupos existentes en el esquema de clasificación y tuvieron las categorías con aspectos específicos útiles que se podrían emplear en la capacitación en el servicio o en el rediseño del servicio.

*El cliente no siempre tiene la razón*

En las industrias que estudiamos aquí, los clientes problemáticos fueron la fuente del 22% de incidentes insatisfactorios. Este grupo puede ser todavía más grande en las industrias en donde el cliente contribuye más al proceso de entrega de servicio (por ejemplo, cuidado de la salud, educación, servicios legales).

El grupo de clientes problemáticos sugiere varias implicaciones. En primer lugar, los gerentes deben reconocer que el cliente no siempre tiene la razón y que tampoco se comportará siempre en formas aceptables. Los empleados que tienen contacto con el cliente y que han estado en el trabajo por algún tiempo lo saben, pero con frecuencia escuchan que "el cliente es el rey" y no se les proporciona la capacitación apropiada ni los instrumentos necesarios para tratar con los clientes problemáticos. Los empleados necesitan poseer habilidades apropiadas para salir adelante y resolver problemas, con el fin de controlar tanto los sentimientos de los clientes como los suyos propios en estas situaciones. También es posible enseñar a los empleados a reconocer las características de las situaciones (por ejemplo, picos inesperados en la demanda, demoras excesivas) y anticipar los estados de ánimo de sus clientes, de manera que se pueda evitar por completo o mitigar ciertas situaciones de problemas potenciales, antes de que se aceleren.

Con el fin de proporcionar a los empleados la capacitación apropiada y las habilidades para trabajar con clientes problemáticos, la organización debe aclarar su posición en lo concerniente a esos clientes. Una estrategia básica para los clientes problemáticos se podría conceptualizar como si variara a lo largo de una escala, desde "negarse a proporcionar un servicio" hasta "satisfacerlos a toda costa". Por ejemplo, algunas compañías de renta de automóviles han tratado de rechazar a los clientes con una mala historia como conductores, verificando los registros con anticipación y rechazando a los conductores de alto riesgo (Dahl, 1992). En un contexto diferente, algunas agencias publicitarias de la Avenida Madison dicen que "resulta tan difícil trabajar con algunas cuentas, que simplemente no pueden —o no quieren— proporcionar un servicio" (Bird, 1993). Aun cuando las organizaciones han reconocido intuitivamente que no todos los segmentos de clientes son adecuados para la empresa y que cada cliente individual no tiene la razón todo el tiempo, algunas están empezando a reconocer estos hechos en una forma más explícita y están tratando de cuantificar el impacto de los clientes problemáticos o "inadecuados" en lo que concierne a las utilidades y el estrés organizacional.

Además de la necesidad de desarrollar las habilidades del empleado, también está la necesidad de "capacitar" a los clientes, de manera que sepan qué es lo que deben esperar y cuáles son las conductas apropiadas en determinadas situaciones. Por ejemplo, algunos *resorts* de lujo, que ofrecen tarifas con grandes descuentos fuera de temporada, encuentran que sus clientes con descuento, que tal vez no están acostumbrados a las "reglas de conducta", aprecian la información sobre la forma de vestir y otras conductas esperadas mientras están alojados allí. En otras situaciones de servicio más complejas y menos familiares (por ejemplo, en los servicios profesionales), los clientes en verdad pueden apreciar el hecho de saber algo más acerca de su rol en el proceso de servicio y de las conductas y la información que son necesarias para que el servicio tenga éxito (Bloom, 1984). Se ha sugerido que al tratar a los clientes como "empleados parciales", pueden aprender a contribuir al servicio en formas que intensificarán su propia satisfacción (Bowen, 1986).

*Los empleados como fuentes de datos del cliente*

Las investigaciones previas han sugerido que los empleados que tienen contacto con el cliente son buenas fuentes de información acerca de las actitudes de los clientes (Schneider y Bowen, 1985; Schneider, Parkington y Buxton, 1980). Nuestro estudio confirma estos descubrimientos, ya que todos los empleados de hoteles, restaurantes y aerolíneas

informan sobre las mismas categorías de satisfacción e insatisfacción del cliente que las referidas por los clientes en las mismas industrias. Sin embargo, queremos hacer una advertencia acerca de no confiar demasiado en las interpretaciones de los empleados que tienen contacto con el cliente, acerca de la satisfacción de éste, por dos razones. En primer lugar, aun cuando refieren las mismas categorías básicas, las proporciones de incidentes encontrados en la categorías son significativamente diferentes de aquéllos aludidos por los clientes. En segundo lugar, en algunas industrias en donde los encuentros de servicio son menos rutinarios, los empleados que tienen contacto con los clientes pueden no ser tan precisos en su evaluación de las expectativas y la satisfacción del cliente (véase Brown y Swartz, 1989).

### *Deseo del empleado de tener conocimientos y control*

Al leer los incidentes, parece que los empleados que tienen contacto con el cliente *quieren* proporcionar un buen servicio y que se sienten muy orgullosos de sus habilidades para hacerlo. Este orgullo es aparente en el gran porcentaje de incidentes satisfactorios encontrados en el grupo 2, en donde las propias habilidades, capacidades y buena disposición de los empleados para ajustarse a las necesidades del cliente fueron las fuentes de la satisfacción de éste. Equilibrando este sentido de orgullo, hay un gran número de acontecimientos frustrantes en los cuales los empleados creen que por alguna razón no se pueden recuperar de la falla de un servicio, o ajustar el sistema para satisfacer las necesidades de un cliente. Estas razones por lo común se derivan de la ausencia de un conocimiento básico del sistema y de sus restricciones, de la incapacidad de dar al cliente una explicación lógica, de tediosos procedimientos burocráticos, de sistemas o procedimientos mal diseñados o de la falta de autoridad para hacer cualquier cosa.

### *La confiabilidad es decisiva*

Los datos muestran que una mayoría de los incidentes insatisfactorios referidos por los empleados fueron consecuencia de respuestas inadecuadas a las fallas en el sistema de entrega de servicio. Este resultado, junto con otras investigaciones que reportan la confiabilidad como la sola dimensión más importante empleada por los clientes para juzgar la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, 1990) implica una necesidad de procesos de servicio y análisis de sistemas para determinar las causas que son la raíz de la fallas del sistema (Kingman-Brundage, 1989; Shostack, 1984, 1987). Entonces se pueden rediseñar y poner en práctica los procesos, con el fin de asegurar una mayor confiabilidad desde el punto de vista del cliente. No obstante, la mejor forma de asegurar la satisfacción es, en primer lugar, no tener fallas.

## Conclusión

Las investigaciones sugieren que muchos empleados de contacto sí tienen una verdadera orientación al cliente y se identifican con sus necesidades y las comprenden en situaciones de encuentros de servicio. Respetan al cliente y desean proporcionar un servicio excelente. Casi siempre, la incapacidad de hacerlo está gobernada por sistemas inadecuados o mal diseñados, estrategias de recuperación deficientes o inexistentes, o falta de conocimientos. Cuando los empleados poseen las habilidades y los instrumentos necesarios para proporcionar un servicio de alta calidad, se sienten orgullosos de su habilidad para hacerlo.

A través de los empleados, también nos enteramos de que los clientes pueden ser la fuente de su propia insatisfacción, debido a una conducta inapropiada o a sus exigencias irrazonables. Sospechamos que este nuevo grupo de incidentes insatisfactorios causados por clientes problemáticos puede surgir en cualquier industria de servicio y que su existencia representa un reto estratégico para la organización, así como un reto de operación de tiempo real para los empleados de servicio. En una época en la cual la filosofía manifiesta es que "el cliente es el rey", el reconocimiento de que los clientes inadecuados sí existen, aunado a un pensamiento creativo acerca de los roles del cliente y el control de las expectativas del cliente, puede profundizar considerablemente nuestra comprensión y nuestra habilidad de cultivar las relaciones con los clientes.

## Apéndice A

### Instrucciones para los codificadores

*Perspectiva general*

1. Se proporcionará una serie de acontecimientos de encuentros críticos de servicio por escrito. Cada "historia" o "acontecimiento" se registra en un cuestionario estandarizado. Se emplean dos tipos de cuestionarios: uno para interacciones satisfactorias y otro para interacciones insatisfactorias.
2. Cada cuestionario de encuentros de servicio refleja los acontecimientos y las conductas asociados con un encuentro que es memorable, debido a que es particularmente satisfactorio o insatisfactorio. Quienes respondieron eran empleados de hoteles, restaurantes y aerolíneas. Sin embargo, se pidió que adoptaran el punto de vista de los clientes al responder a las preguntas. Así pues, esta información reflejó los recuerdos de los empleados cuando los clientes tuvieron unos contactos o encuentros especialmente insatisfactorios con sus empresas.
3. Se pedirá clasificar cada incidente en una de 16 categorías, basadas en el factor clave que provocó el incidente satisfactorio/insatisfactorio. A continuación se detallan las reglas para clasificar y las definiciones de las categorías.
4. Se sugiere que lea usted con atención cada encuentro de servicio total antes de tratar de clasificarlo por categorías. Si un incidente parece no ajustarse a cualquiera de las 16 categorías, hágalo a un lado. Además, no intente separar por categorías incidentes que no satisfagan los criterios básicos. Un incidente debe: A) incluir una interacción cliente-empleado; B) ser muy satisfactorio o muy insatisfactorio desde el punto de vista del cliente; C) ser un episodio aislado, y D) incluir los detalles suficientes para que el entrevistador los visualice.

*Reglas de codificación*

Cada incidente debe ser clasificado por categorías únicamente dentro de una de ellas. Una vez que usted haya leído el suceso, debe empezar a hacer las siguientes preguntas, con el fin de determinar la categoría apropiada. Se incluyen las definiciones de las categorías.

1. ¿Hay una falla en el sistema de entrega de servicio? Es decir, ¿hay una falla inicial del servicio fundamental, que hace que el empleado responda en alguna forma? ¿La respuesta del empleado determina si el acontecimiento se recordará como altamente satisfactorio o insatisfactorio?

Si la respuesta es *sí*, asigne el incidente al grupo 1. Después pregunte, ¿qué tipo de falla?: A) un servicio que no está disponible; B) un servicio irrazonablemente lento; C) otras fallas fundamentales en el servicio.
Si la respuesta es *no*, continúe con la pregunta 2.

2. ¿Hay una petición o una necesidad explícitas o implícitas de ajuste o de servicio(s) extra? Es decir, ¿el cliente está pidiendo (ya sea explícita o implícitamente) que el sistema se ajuste de alguna manera para adaptarse a él? ¿La respuesta del empleado es determinante para que el acontecimiento se recuerde como altamente satisfactorio o insatisfactorio?

Si la respuesta es *sí*, asigne el incidente al grupo 2. Después pregunte qué tipo de necesidad/petición está provocando el incidente: A) un cliente con "necesidades especiales"; B) las preferencias del cliente; C) un error reconocido del cliente; D) otros clientes potencialmente perturbadores.
Si la respuesta es *no*, continúe con la pregunta 3.

3. ¿Hay alguna acción espontánea y no solicitada de parte del empleado que causa la satisfacción/insatisfacción? (Puesto que esto sigue a las reglas 1 y 2, obviamente implica que no hay una falla en el servicio y tampoco una petición implícita/explícita.)

Si la respuesta es *sí*, asigne el incidente al grupo 3. Después, pregunte qué tipo de acción espontánea y no solicitada tuvo lugar: A) la atención prestada al cliente; B) una acción verdaderamente fuera de lo común; C) conductas del empleado en el contexto de normas culturales; D) evaluación *gestalt*; E) un desempeño ejemplar bajo condiciones adversas.
Si la respuesta es *no*, continúe con la pregunta 4.

4. ¿La satisfacción/insatisfacción se deriva de la acciones/actitudes/conductas de un "cliente problema"? Es decir, ¿la satisfacción o insatisfacción

se puede atribuir a una acción o actitud del empleado, o la causa origen en realidad es el cliente?

Si la respuesta es *sí*, asigne el incidente al grupo 4. Después, pregunte qué tipo de conducta está causando el problema. A) ebriedad; B) abuso físico/verbal; C) quebrantamiento o resistencia en lo concerniente a políticas de la compañía o leyes; D) un cliente que no coopera.

Si la respuesta es *no*, haga a un lado el incidente.

## Sistema de clasificación TIC

*Definiciones*

*Grupo 1*. Respuesta del empleado a las fallas en el sistema de entrega de servicio (deficiencias del servicio fundamental, por ejemplo, en la habitación del hotel, en el servicio de alimentos de un restaurante en el vuelo, fallas del sistema).

A. Respuesta a un servicio no disponible (se carece de los servicios que deberían estar disponibles, o están ausentes; por ejemplo, una reservación de hotel extraviada, un vuelo sobrevendido, una mesa reservada al lado de la ventana, que no está disponible).

B. Respuesta a un servicio irrazonablemente lento (los servicios o la actuación de los empleados se perciben como lentos en exceso). (Nota: cuando el servicio es a la vez lento y no está disponible, utilice el acontecimiento que lo *provocó*).

C. Respuesta a otras fallas del servicio fundamental (por ejemplo, la habitación del hotel no está limpia, los alimentos en el restaurante se sirven fríos o están mal cocinados, un equipaje dañado).

*Grupo 2*. Respuesta del empleado a las necesidades y peticiones del cliente (cuando el cliente requiere que el empleado ajuste el sistema de entrega de servicio para que se adapte a sus necesidades únicas; incluye una petición, ya sea explícita o deducida, de un servicio conforme a las necesidades [desde el punto de vista del cliente]).

A. Respuesta a clientes con "necesidades especiales" (clientes con problemas médicos, dietéticos, psicológicos, del idioma o problemas sociológicos; niños; clientes de edad avanzada).

B. Respuesta a las preferencias del cliente (cuando el cliente hace peticiones "especiales" debido a preferencias personales; esto incluye las ocasiones en las cuales el cliente solicita un nivel de servicio ajustado a sus necesidades, que obviamente está fuera de la esfera de acción o que viola las políticas o normas).

C. Respuesta a un error reconocido del cliente (el acontecimiento provocador es un error del cliente que causa una tensión en el encuentro de servicio, por ejemplo: boletos extraviados, un orden incorrecto, reservaciones incumplidas).

D. Respuesta a otros clientes potencialmente perturbadores (cuando otros clientes exhiben conductas que potencialmente causan tensión en el encuentro, por ejemplo: ebriedad, descortesía, desviaciones).

*Grupo 3*. Acciones espontáneas y no solicitadas del empleado (acontecimientos y conductas que son verdaderamente inesperados desde el punto de vista del cliente, no provocados por una falla en el servicio y que no muestran ninguna evidencia de que el cliente tenga una necesidad especial y haya hecho una petición especial).

A. La atención que se presta al cliente (por ejemplo, hacer que éste se sienta especial o mimado, ignorarlo o impacientarse con él).

B. Una conducta en verdad fuera de lo común por parte del empleado (acciones o expresiones particularmente extraordinarias de cortesía, falta de respeto, contacto personal inapropiado, violaciones de la etiqueta básica, descortesía).

C. Conductas del empleado en el contexto de normas culturales (como igualdad, honestidad, justicia, discriminación, robo, mentiras, o abstenerse de lo anterior cuando se esperan esas conductas).

D. Evaluación *gestalt* (no sobresale ningún aspecto individual, en vez de ello: "todo resultó bien" o "todo resultó mal").

E. Desempeño ejemplar bajo circunstancias adversas (cuando el cliente está particularmente impresionado o descontento con la forma en la cual un empleado maneja una situación difícil).

*Grupo 4*. Conducta problemática del cliente (el cliente se muestra reacio a cooperar con leyes o regulaciones, o con el proveedor de servicios; esto in-

cluye descortesía, abuso o una actitud reacia general a indicar la satisfacción con el servicio, a pesar de los esfuerzos del empleado).

A. Ebriedad (según la percepción del empleado, el cliente está obviamente intoxicado y está creando problemas, y el proveedor de servicio debe manejar la situación).

B. Abuso verbal o físico (el cliente abusa verbal o físicamente, ya sea del empleado o de otros clientes y el empleado debe manejar la situación).

C. Quebrantamiento o resistencia en lo que concierne a las políticas de la compañía o las leyes (el cliente se niega a acatar las políticas [por ejemplo, mostrar el boleto de avión al empleado de la aerolínea antes de abordar] o leyes [por ejemplo, el consumo ilegal de drogas en la habitación del hotel] y el empleado debe exigir su cumplimiento).

D. Cliente reacio a cooperar (el cliente en general es descortés y no quiere cooperar, o es demasiado exigente; rechaza cualquier esfuerzo para compensar una falla percibida en el servicio; el cliente puede dar la impresión de que no está dispuesto a mostrar satisfacción) y el empleado debe manejar la situación.

## Referencias


Berry, Leonard L. y A. Parasuraman (1991), *Marketing Services*, Nueva York: The Free Press.

Biddle, B. J. (1986), "Recent Developments in Role Theory", *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.

Bird, Laura (1993), "The Clients That Exasperate Madison Avenue", *Wall Street Journal* (2 de noviembre), B1.

Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54 (enero), 71-84.

Blomm, Paul N. (1984), "Effective Marketing for Professional Services", *Harvard Business Review* (septiembre/octubre), 102-110.

Bowen, David E. (1986), "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resource Management*, (25) 3, 371-383.

Brown, Stephen W. y Teresa A. Swartz, (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, 53, (abril), 92-98.

*Business Week* (1991), ejemplar especial sobre la Calidad.

Crosby, Lawrence A. (1991) "Expanding the Role of CSM in Total Quality", *International Journal of Service Industry Management*, 2(2), 5-19.

Dahl, Jonathan (1992), "Rental Counters Reject Drivers Without Good Records", *Wall Street Journal* (23 de octubre), B1.

Dornoff, Ronald J. y F. Robert Dwyer, (1981), "Perceptual Differences in Market Transactions Revisited: A Waning Source of Consumer Frustration", en *The Journal of Consumers Affairs*, 15 (verano), 146-157.

Ericcson, K. Anders y Herbert A. Simon (1980), "Verbal Reports as Data", *Psychological Review*, 87 (mayo), 215-250.

Fiske, Susan T. y Shelley E. Taylor (1984), *Social Cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Flanagan, John C. (1954), "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, 51 (julio) 327-358.

Folkes, Valarie S. y Barbara Kotsos (1986), "Buyer´s and Sellers´ Explanations for Product Failure: Who Done It?" *Journal of Marketing*, 50 (abril), 74-80.

Gremler, Dwayne y Mary Jo Bitner (1992), "Classifying Service Encounter Satisfaction Across Industries", en *Marketing Theory and Applications*, Chris T. Allen y otros, editores. Chicago: American Marketing Association, 111-118.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., y Leonard A Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (marzo/abril), 164-172.

_________, W. Earl Sasser, Jr., y Christopher W. L. Hart (1990), *Service Breakthroughs*, Nueva York: The Free Press.

Hochschild, Arlie Russell (1983), *The Managed Heart*, Berkeley, CA: University of California Press.

Hunt, Shelby (1991), *Modern Marketing Theory*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.

Kelley, Scott W. K., Douglas Hoffman y Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries", *Journal of Retailing*, 69 (4), 429-452.

Kingman-Brundage, Jane (1989), "The ABC´s of Service System Blueprinting", en *Designing a Winning Service Strategy*, Mary Jo Bitner y Lawrence A. Crosby, editores. Chicago: American Marketing Association, 30-33.

Langeard, Eric, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock y Pierre Eiglier (1981), *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*. MA: Marketing Science Institute.

Lovelock, Christopher (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, 47 (verano), 9-20.

_________ (1994), *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. Nueva York: McGraw-Hill.

Mckelvey, Bill (1982), *Organizational Systematics Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley, CA. University of California Press.

Mohr, Lois A. y Mary Jo Bitner (1991), "Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters", en *Advances in Consumer Research*, Tomo 18, Rebecca H. Holman y Michael R. Solomon, editores. Provo, UT: Association for Consumer Research, 611-617.

Parasuraman, A., Leonard L. Berry y Valarie A. Zeithaml (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.

_________, Valarie Zeithaml y Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (primavera), 12-40.

_________, _________ y _________ (1990), "An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model", Reporte número 90-122. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Perreault, William D., Jr., y Laurence E. Leigh (1989), "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments", *Journal of Marketing Research*, 26 (mayo), 135-148.

Resnik, Alan J. y Robert R. Harmon (1983), "Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach", *Journal of Marketing*, 47 (invierno), 86-97.

Ronan, William W. y Gary P. Latham (1974), "The Reliability and Validity of the Critical Incident Technique: A Closer Look", *Studies in Personnel Psychology*, 6 (primavera), 53-64.

Schank, Roger C. y Robert P. Abelson (1977), *Scripts, Plans, Goals and Understanding*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

Schlesinger, Leonard A. y James L. Heskett (1991), "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review* (septiembre/octubre), 71-81.

Schneider, Benjamin (1980), "The Service Organization: Climate Is Crucial", *Organizational Dynamics* (otoño), 52-65.

_________ y David E. Bowen (1984), "New Services Design, Development and Implementation and the Employee", en *Developing New Services*, William R. George y Claudia Marshall, editores. Chicago: American Marketing Association, 82-101.

________ y ________ (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 423-433.

_________, John J. Parkington y Virginia M. Buxton (1980), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*, 25 (junio), 252-267.

Schrage E, Michael (1992), "Fire Your Customers", *Wall Street Journal* (16 de marzo), A8.

*Services Marketing Newsletter* (1989), "Recent Study Shows Gap Between Customers and Service Employees on Customer Service Perceptions", 5 (verano), 1.

Shostack, G. Lynn (1984), "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review* (enero/febrero), 133-139.

_________ (1987), "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, 51 (enero), 34-43.

Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel y Evelyn G. Gutman (1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The

Service Encounter", *Journal of Marketing*, 49 (invierno), 99-111.

White, Frank M. y Edwin A. Locke (1981), "Perceived Determinants of High and Low Productivity in Three Occupational Groups: A Critical Incident Study", *Journal of Management Studies*, 18 (4), 375-387.

Wilson-Pessano, Sandra R. (1988), "Defining Professional Competence: The Critical Incident Technique 40 Years Later", American Institutes for Research, invitación para pronunciar un discurso ante la Junta Anual de la American Educational Research Association, Nueva Orleans.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry y A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, 52 (abril), 35-48.

Zeithaml, Valarie A. y Mary Jo Bitner (1996), *Services Marketing,* Nueva York, McGraw Hill.

Zemke, Ron y Kristin Anderson (1990), "Customers From Hell", *Training* (febrero), 25-33.

PARTE III

# La creación de valor en un mercado competitivo

CAPÍTULO 6

## Posicionamiento de un servicio en el mercado

*Para tener éxito en nuestra sociedad repleta de comunicación, las compañías deben crear una posición en la mente de los clientes potenciales, una posición que considere no sólo las propias fortalezas y debilidades de cada compañía sino también las de los clientes.*

AL RIES Y JACK TROUT

Para lograr un posicionamiento exitoso los directivos deben comprender las preferencias de sus clientes, a la vez de conocer totalmente los servicios ofrecidos por la competencia. A partir de este conocimiento podrán definir una visión de su negocio, que articulará la forma en que la empresa piensa servir a sus clientes con ventaja sobre la competencia. Esta visión permitirá a clientes y empleados entender el sentido de la relación que se pretende establecer entre unos y otros.

Si le preguntamos a un grupo de gerentes de distintas empresas de servicio en qué están compitiendo, lo más probable es que respondan simplemente "en servicio". Si los presionamos un poco más, es posible que agreguen palabras y frases tales como "valor por dinero", "nuestra gente es la clave" o "conveniencia".

Ninguna de esas respuestas le sirve de mucho a un directivo que intenta desarrollar las estrategias necesarias para ayudar a una organización a competir con mayor efectividad en el mercado. La clave radica en descubrir qué hace que los clientes o compradores institucionales elijan y se mantengan leales a un proveedor de servicios y no a otros.

Un término como *servicio*, en general, resume una variedad de características específicas, que van desde la velocidad con que se presta un servicio hasta la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal del proveedor, y desde evitar errores hasta ofrecer servicios adicionales deseables que complementen el servicio básico. Del mismo modo, el término *conveniencia* podría referirse a un servicio que se presta en un lugar conveniente, o que está disponible en una oportunidad conveniente o que resulta fácil de usar. Sin conocer qué características del servicio son las que interesan a los clientes, es difícil que los gerentes puedan desarrollar una estrategia competitiva adecuada para sus compañías y sus servicios y más difícil aún evaluar el desempeño de un servicio en el mercado.

En un entorno muy competitivo existe el riesgo de que los clientes perciban poca diferencia real entre las alternativas en competencia y, en consecuencia, sus elecciones se basen en el precio. La estrategia de posicionamiento tiene que ver con crear y mantener las diferencias distintivas que notan y valoran los clientes con los que la compañía desea desarrollar una relación de largo plazo. Para lograr un posicionamiento exitoso es necesario que los gerentes comprendan las preferencias de sus clientes y las características de los servicios de la competencia.

En este capítulo, nos dedicaremos a examinar algunos de los factores que componen la mezcla comercial: *elementos del servicio*, *ubicación* y *precio* de la administración de servicios integral. Analizaremos la necesidad de enfocarse en un entorno competitivo; repasaremos los temas que contribuyen al desarrollo de una estrategia de posicionamiento, y plantearemos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué alternativas de estrategias de enfoque tienen las empresas de servicio?
2. ¿Por qué es necesario diferenciar los atributos importantes que determinan las elecciones de los clientes?
3. ¿Cuáles son los conceptos clave que constituyen la base de una estrategia de posicionamiento competitivo?
4. ¿Cuándo conviene reposicionar una oferta de servicio existente?
5. ¿Para qué sirven los mapas de posicionamiento en la obtención de una mejor comprensión y respuesta a la dinámica de la competencia?

## La búsqueda de la ventaja competitiva

A medida que se intensifica la competencia en el sector de servicios, es cada vez más importante que las organizaciones de servicios se diferencien de manera significativa para los clientes. En las economías con alto grado de desarrollo, el crecimiento comienza a ser más lento en algunas industrias de servicios masivos que ya han alcanzado cierta madurez, tales como: servicios bancarios, seguros, turismo y educación. Por lo tanto, el crecimiento corporativo deberá basarse en la captura de la participación de mercado de los competidores nacionales o en la expansión a mercados internacionales, razón por la cual muchas compañías de servicios que solían limitar sus actividades a su país de origen hoy buscan la expansión internacional. A su vez, el ingreso de competidores internacionales con nuevos formatos en las economías en desarrollo, impulsa a sus empresas tradicionales a modernizarse.

En ambos casos, las empresas tienen que ser selectivas en su *mercado objetivo* y buscar diferenciarse en la forma que se presentan. Es posible que un nicho de mercado que parece muy pequeño para generar un volumen de ventas suficiente en el ámbito local, represente un mercado sustancial cuando se analiza desde una perspectiva internacional o, incluso, global. Esto último ha impulsado la expansión de servicios en el ámbito internacional, y la entrada a mercados emergentes de nuevas propuestas o de renovación de fórmulas conocidas, como ha sido el caso de las cadenas de tiendas de conveniencia que en muy poco tiempo han desplazado a las ya obsoletas tiendas de la esquina.

La estrategia competitiva puede tomar diferentes caminos. Como señala George Day:

> *La variedad de formas en las que una compañía puede lograr una ventaja competitiva enseguida descalifica cualquier generalización o receta simplista… Antes que na-*

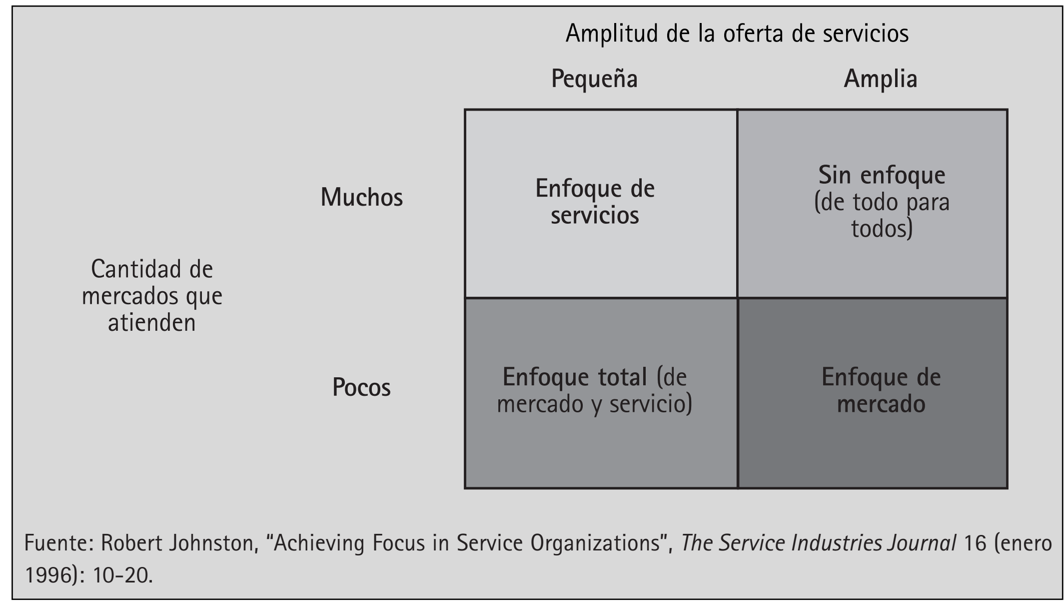
*da, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como el mejor proveedor de los atributos que importan a su mercado objetivo.*[1]

Esto implica que los ejecutivos tienen que pensar en forma sistemática en todas las facetas del paquete de servicios y destacar las mejoras a esos atributos que valorarán los clientes del segmento objetivo.

## Cuatro estrategias de enfoque

Por lo general, es imposible que una compañía pueda atraer a todos los clientes reales o potenciales de un mercado, ya que los clientes son muy numerosos, están diseminados y tienen distintas necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo. Las compañías de servicio también difieren mucho en su capacidad para atender distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en lugar de intentar competir en un mercado completo, las compañías tienen que enfocar sus esfuerzos en aquellos clientes a los que pueda atender mejor. En términos de la administración de servicios, *enfoque* significa ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeño a un segmento de mercado específico, o sea, un grupo de clientes que tiene características, necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo similares. Este concepto constituye la base de casi todas las empresas de servicio exitosas, que han identificado los elementos estratégicamente importantes en sus operaciones de servicios y han concentrado en ellos sus recursos.

Según Robert Johnston, el grado de enfoque de una compañía se puede describir en dos dimensiones diferentes: enfoque de mercado y enfoque de servicio.[2] El enfoque de mercado determina si una compañía apunta a uno o a varios mercados, mientras que el enfoque de servicio establece si una compañía ofrece pocos o muchos servicios. Estas dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque que se muestran en la figura 6.1.




Fuente: Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal* 16 (enero 1996): 10-20.

FIGURA 6.1 Estrategias básicas de posicionamiento para servicios

Una organización como los supermercados Día% posee un *enfoque total,* ofreciendo una variedad muy limitada de servicios (tal vez, incluso, un único servicio esencial) a un segmento de mercado pequeño y específico. Por su parte, una compañía con *enfoque de mercado* como C&A se concentra en un segmento chico de mercado, pero tiene una amplia variedad de servicios. Zara es un ejemplo de empresa con *enfoque de servicios,* que ofrece una reducida gama de servicios a un mercado bastante amplio. Por último Carrefour, entre otros proveedores de servicios, pertenece a la categoría *sin enfoque* porque tratan de atender mercados amplios con una gran variedad de servicios.

Como se observa en la figura 6.1, el enfoque requiere que la compañía identifique los segmentos de mercado a los que puede atender mejor con los servicios que ofrece. Para los especialistas, el *mercado* es el conjunto de todos los clientes reales o potenciales de un determinado servicio básico. Sin embargo, por lo general, una compañía no puede intentar atraer a todos los clientes de un mercado, o, por lo menos, no puede tratar de atraerlos de la misma manera. En la mayoría de los casos, los clientes, ya sean individuos o empresas, son muy numerosos, están diseminados y tienen necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo diferentes. Más aún, las distintas compañías de servicios varían mucho en su capacidad de atender distintos tipos de clientes.

Por lo tanto, en lugar de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercado e identificar los sectores del mercado a los que puede llegar mejor. Las compañías que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden volcarse hacia un enfoque de segmentación orientado a las necesidades de los clientes y apuntar a los clientes que, según la investigación correspondiente, valoren algunos atributos específicos.

Debido a que las personas y las empresas tienen características y necesidades diferentes (y hasta únicas), cada comprador potencial constituye, en teoría, un segmento objetivo individual. Algunos servicios personales y profesionales, de hecho, están personalizados de acuerdo con las necesidades individuales de los clientes. Los dentistas tratan las necesidades de sus pacientes según el estado específico de la dentadura de cada uno. Los arquitectos pueden diseñar casas especiales para sus clientes más ricos. De la misma manera, es posible que un banco diseñe un préstamo especial de acuerdo con los requerimientos de un cliente corporativo importante.

No obstante, a la mayoría de las compañías de servicios no les conviene desarrollar este tipo de microsegmentación en sus negocios. En cambio, tratan de lograr economías de escala al apuntar a todos los clientes de un segmento de mercado específico con una atención similar. Se puede lograr una estrategia de *personalización masiva* —la oferta de un servicio con algunos elementos individualizados a una gran cantidad de clientes por un precio relativamente accesible— a través de la oferta de un servicio básico estandarizado que, a la vez, cuente con elementos a medida adicionales para satisfacer los requerimientos individuales de los clientes.[3]

## Identificación y selección de segmentos objetivo

Como vimos en el capítulo 5, un *segmento de mercado* está compuesto por un grupo de clientes que comparten características, necesidades, comportamientos de compra o patrones de consumo. Una segmentación efectiva agrupa los clientes en segmentos que reúnen la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes y destacan las diferencias de esas mismas características entre los distintos segmentos.

En muchos países emergentes hay grandes cantidades de clientes cuyos ingresos son muy pequeños para atraer el interés de negocios de servicio que están acostumbrados a las necesidades de clientes con mayor poder adquisitivo. Colectivamente, sin embargo, las personas con bajos salarios representan un mercado muy grande y pueden ofrecer aún mayor potencial en el futuro dado que muchos de ellos se mueven hacia arriba llegando a formar parte de la clase media. En "Perspectivas de servicio 6.1" se describe un enfoque innovador de la provisión de servicios financieros hacia clientes de menores ingresos en México.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 6.1*

**Banco Azteca en el segmento olvidado**

El Banco Azteca inició operaciones en el año 2002, y es el primer banco nuevo en México en casi una década. Está dirigido a 16 millones de personas en el país que ganan entre 25 y 130 dólares al mes, que trabajan como taxistas, obreros y maestros. A pesar del ingreso combinado de 120 mil millones de dólares que representan, estas personas son de poco interés para los bancos, quienes consideran las pequeñas cuentas como una molestia. Por lo que no es una sorpresa que sólo uno de cada 12 tenga una cuenta de ahorros.

Banco Azteca fue la creación de Ricardo Salinas Pliego, la cabeza de un emporio que incluye a Grupo Elektra, la empresa comercial de aparatos electrodomésticos más grande de México. Las sucursales de Banco Azteca localizadas en las tiendas Elektra están decoradas con los colores verde, blanco y rojo de la bandera mexicana. La empresa busca crear una atmósfera agradable e incluye carteles con el eslogan Azteca, que se traduce como "un banco que es amigable y te trata bien". Los préstamos pueden utilizar como garantía aquellas compras previamente realizadas por los clientes en Elektra.

La relación de Azteca con Elektra busca aprovechar la ventaja de los 50 años de experiencia en financiamiento al consumidor de la empresa comercial y el hecho de que cerca del 70% de su mercancía es vendida a crédito. Elektra tiene una excelente trayectoria en ventas a crédito con un 97% de cumplimiento de pagos, y una amplia base de datos de historial crediticio de sus clientes. Por ello, la alta administración consideró adecuado convertir los departamentos de crédito de Elektra de cada tienda en sucursales de Banco Azteca, con un conjunto de servicios adicionales. El nuevo banco ha invertido fuertemente en tecnología de información, incluyendo lectores de huellas digitales de alta tecnología que eliminan la necesidad de que los clientes presenten alguna identificación impresa. Banco Azteca también lleva sus servicios a la gente a través de una fuerza de 3 mil agentes de crédito en motocicleta.

**Fuente:** Geri Smith, "Buy a Toaster, Open a Banking Account", *Business Week,* enero 13, 2003, p. 54.

Un *segmento objetivo* es aquél que una compañía ha elegido entre los que componen un mercado más amplio y que se puede definir según una cantidad de variables. Por ejemplo, una tienda departamental en una ciudad puede apuntar a los residentes del área metropolitana (segmentación geográfica), cuyos ingresos entren dentro un cierto rango (segmentación demográfica), que valoren la atención personalizada de sus experimentados empleados y que no sean demasiado sensibles al precio (ambos factores reflejan la segmentación según actitudes e intenciones).

Como es probable que los comercios minoristas de la competencia en la misma ciudad apunten a los mismos clientes, esta tienda debería crear un atractivo diferencial (las características a destacar deberían incluir una gran variedad de categorías de servicios, amplitud

de selección dentro de cada categoría de productos y la disponibilidad de servicios suplementarios, tales como asesoramiento y entrega a domicilio). Las compañías de servicios que desarrollan estrategias basadas en la utilización de tecnología reconocen que los clientes también se pueden segmentar de acuerdo con su capacidad y soltura para utilizar sistemas tecnológicos de entrega.

Una cuestión importante para el negocio de cualquier empresa radica en reconocer que algunos segmentos de mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los segmentos objetivo deberían elegirse no sólo por su potencial de ventas y rentabilidad, sino en relación con la capacidad de la empresa de igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a ese mismo segmento.

Para seleccionar segmentos objetivo y diseñar estrategias de posicionamiento efectivas, los ejecutivos necesitan saber cómo los clientes actuales y potenciales de diferentes segmentos de mercado valoran los distintos componentes (o atributos) de un servicio. Por ejemplo, ¿qué nivel de calidad y desempeño se espera de cada atributo? ¿Existen diferencias significativas entre los segmentos en cuanto a la importancia que los clientes adjudican a los distintos atributos? ¿Qué grado de satisfacción de las necesidades de los clientes tienen los servicios que compiten en dichos segmentos? ¿Se puede volver a diseñar un servicio existente para mejorar el nivel de satisfacción de los requerimientos de los clientes y superar las ofertas de la competencia?

## Cómo utilizar la investigación en el desarrollo de un concepto de servicio para un segmento específico

¿Cómo hace una compañía para desarrollar un concepto de servicio apropiado para un segmento específico? A menudo se requiere una investigación formal a fin de identificar los atributos de un servicio que son importantes para los distintos segmentos de mercado y determinar cómo perciben los clientes potenciales el desempeño de las organizaciones que compiten en dichos segmentos en relación con esos atributos. Sin embargo, es peligroso generalizar demasiado. Los estrategas deben tener en cuenta que los mismos individuos pueden establecer diferentes prioridades para esos atributos según:

- El propósito de utilización del servicio
- Quién toma la decisión
- El momento de utilización (hora/día/semana/temporada)
- Si el servicio se utiliza en forma individual o grupal
- La composición del grupo

Consideremos los criterios que usamos en la elección de un restaurante para almorzar cuando estamos de vacaciones con amigos o con la familia, los que utilizamos para elegir el restaurante donde realizaremos un almuerzo de negocios con un importante cliente potencial y en los que pensamos para comer algo rápido con un compañero de trabajo. Dentro de una variedad razonable de alternativas, es poco probable que elijamos el mismo tipo de restaurante en cada uno de estos casos y, mucho menos, el mismo. También es posible que, si la decisión la toma otra persona, la elección resulte diferente.

Identificar quién toma la decisión para elegir un servicio específico es importante también. En algunos casos, se trata de una persona. En otros, puede ser un equipo de toma de

decisiones con varios participantes. Tomemos el caso de una familia que quiere ir al cine. Es probable que los miembros de ésta tengan preferencias diferentes en cuanto a la película o a la distancia que están dispuestos a viajar. No siempre es el usuario quien toma la decisión.

En el caso de la elección de un hospital para un determinado tratamiento médico, la decisión puede tomarla el usuario final (el paciente) o —lo que es más probable— un intermediario (un médico o, incluso, el servicio social). En esta situación, se aplica un modelo de dos pasos. Es necesario determinar, en primer lugar, qué atributos son importantes para el cliente en la elección del intermediario, y, en segundo lugar, qué atributos son importantes para el intermediario en la selección del proveedor del servicio en cuestión. En muchos servicios de empresa a empresa *(business-to-business)*, el proceso de selección para una compra importante puede involucrar varios gerentes que trabajan en equipo, a los que, en ocasiones, se conoce con el término *centro de compras.* Los criterios de selección que utiliza cada miembro del equipo reflejan la naturaleza de sus posiciones dentro de la compañía y si usarán el servicio ellos mismos.

La investigación sobre los criterios de selección suele comenzar con entrevistas de *focus groups* (sesiones de grupo, grupos de discusión, grupos focales, o investigación motivacional), en los que se reúnen clientes de segmentos específicos en grupos pequeños para desarrollar un análisis semiestructurado bajo la supervisión de un moderador profesional. La información que se recoge en estas sesiones se puede utilizar después para armar instrumentos formales de investigación, que se utilizarán, por vía postal o telefónica, con muestras científicamente seleccionadas.

## Atributos importantes vs. atributos determinantes

Por lo general, los clientes eligen entre las ofertas alternativas de servicios por las diferencias que perciben entre los mismos. Sin embargo, los atributos que diferencian a los servicios entre sí no siempre son los más importantes. Por ejemplo, muchos pasajeros le dan prioridad a la seguridad en su elección de líneas áreas. Es posible que eviten viajar en aerolíneas desconocidas o en aquellas que tienen una mala reputación en términos de seguridad. No obstante, después de eliminar tales opciones, un pasajero que quiera viajar en alguna de las principales rutas de América Latina (o alguna ruta intercontinental) todavía tiene varias posibilidades de aerolíneas con el mismo nivel de seguridad. Por lo tanto, la seguridad no es el atributo que determina la elección del cliente en esta etapa.

Los *atributos determinantes* (es decir, aquellos que realmente determinan las elecciones de los clientes ante opciones que compiten entre sí) no suelen encontrarse entre las características del servicio más importantes para los clientes, pero son los atributos en los que los clientes perciben diferencias notables entre las distintas alternativas. Por ejemplo, la conveniencia de los horarios de salida y llegada, la disponibilidad de programas de millas y privilegios por lealtad para pasajeros frecuentes, la calidad del servicio de comida y bebida a bordo, o la facilidad para realizar reservaciones pueden determinar la selección de una aerolínea en el caso de viajes de negocios. Cuando se trata de un viaje de placer y en familia, en cambio, es posible que el precio adquiera una importancia primordial.

Hasta principio de la década de los ochenta los supermercados tradicionales ofrecían surtidos de productos y precios similares. La conveniencia, relacionada con la ubicación, era un atributo determinante para la elección del lugar de compra. Con el ingreso de los hipermercados en América Latina y España (Carrefour, Jumbo, Gigante, MegaMaxi, etc.),

la cercanía disminuyó su importancia para los clientes. Estos dieron preferencia al valor, expresado en mejores precios y ofertas, y posteriormente a los servicios adicionales como estacionamiento, lavandería, cerrajería, plazas de comida, entre otros.

Tal vez sea útil en este momento detenernos a pensar en nuestros propios criterios de selección para distintos tipos de servicios. Por ejemplo, ¿cuáles son nuestras principales consideraciones al elegir un restaurante o un servicio de comida para una cena con amigos? Tome nota de los distintos criterios que utiliza y de la importancia que cada uno tiene. Luego, aplique estos criterios a uno o más restaurantes a los que haya ido recientemente, en situaciones en las que tenía la posibilidad de elegir entre varias opciones. Identifique qué atributos fueron determinantes en su elección entre los distintos restaurantes posibles. Tenga en cuenta que los clientes siempre se refieren a una lista limitada de restaurantes, buscando conformar una lista corta que facilite su decisión en cada caso. En definitiva, la tarea de posicionamiento buscará ubicarse dentro de esta lista de restaurantes preferidos, y en lo posible en primer lugar.

La tarea de los investigadores de mercado, por supuesto, consiste en encuestar a clientes del segmento objetivo, identificar la importancia relativa de distintos atributos y, luego, preguntar qué atributos han determinado las decisiones recientes relacionadas con la elección de proveedores de servicios. Los investigadores también deben conocer el grado de satisfacción de los servicios que perciben los clientes con relación a dichos atributos. La información que arrojan estos estudios constituye la base necesaria para desarrollar una campaña de posicionamiento (o reposicionamiento).[4]

Un tema adicional en la evaluación de las características de servicios y en la elaboración de una estrategia de posicionamiento radica en que algunos atributos son fáciles de cuantificar, mientras otros son cualitativos y en extremo subjetivos. El precio, por ejemplo, constituye una medición cuantitativa directa. La puntualidad de los servicios de transporte se puede expresar en términos de porcentaje de trenes, colectivos o vuelos que llegan a un determinado lugar dentro de una cantidad específica de minutos en relación con el horario establecido. Ambas mediciones son fáciles de comprender y, por lo tanto, pueden generalizarse. Sin embargo, algunas características, tales como la calidad de servicio o el nivel de lujo de un hotel, son más cualitativas y, en consecuencia, están sujetas a la interpretación personal, aunque, en el caso de los hoteles, es posible que los pasajeros confíen en las evaluaciones de servicios de calificación independientes, como las guías turísticas, las asociaciones automovilísticas, o (en muchas partes del mundo) alguna entidad gubernamental.

En España, Endesa, Iberdrola y Unión FENOSA temen que sus 22 millones de clientes cambien de compañía una vez se afiance la liberalización del mercado doméstico. Hasta este momento, las eléctricas no han tenido que hacer ningún esfuerzo para retener a los clientes, quienes no tenían posibilidad de elección. Lo que pretende ahora el sector es lograr que su imagen pública no vaya asociada únicamente a la producción de kilovatios. Partiendo de este objetivo, las compañías están acelerando los planes para “conquistar” al usuario doméstico y para que sus marcas tengan un fuerte contenido aspiracional.

## Cómo crear una posición competitiva

El *posicionamiento* es el proceso por el cual se establece y mantiene un lugar distintivo en el mercado para una organización y sus ofertas de servicios específicos. Trout desglosa la esencia del posicionamiento en los cuatro principios siguientes:

1. Una compañía debe establecer una posición en las mentes de los clientes de su mercado objetivo.
2. La posición debe ser singular, con un único mensaje simple y consistente.
3. La posición debe diferenciar a la compañía de sus competidores.
4. Una compañía no puede ser todo para todos: debe enfocar sus esfuerzos.[5]

Estos principios se aplican a cualquier tipo de organización que compite para obtener clientes. De esta manera, los servicios postales nacionales compiten con las compañías de correo privado; los hospitales públicos y sin fines de lucro compiten ferozmente entre sí y con las clínicas privadas, y los museos no sólo compiten entre sí, sino también, en términos genéricos, con otras formas de educación, entretenimiento y recreación. El mercado de cursos educativos para adultos es muy competitivo y abarca operaciones sin y con fines de lucro. Para tener éxito, una institución educativa necesita una misión clara y una posición definida que la distinga de la competencia, en factores que resulten atractivos a los potenciales alumnos.

Es fundamental comprender el concepto de posicionamiento para desarrollar una postura competitiva efectiva. Por cierto, este concepto no se limita a los servicios. De hecho, se originó en la comercialización de productos envasados, pero aporta información valiosa al obligar a los ejecutivos de servicios a analizar su oferta actual y obtener respuestas concretas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué representa hoy la compañía en las mentes de los clientes actuales y potenciales?
- ¿A qué clientes atraemos ahora y a cuáles nos gustaría atraer en el futuro?
- ¿Cuáles son las características de nuestra oferta actual de servicios (servicios esenciales y elementos suplementarios), y a qué segmentos de mercado apunta cada una?
- En cada caso, ¿cómo se diferencia nuestra oferta de servicios de la de la competencia?
- ¿Qué grado de satisfacción perciben los clientes en nuestra oferta de servicios en relación con sus necesidades?
- ¿Qué cambios tenemos que realizar en nuestra oferta para fortalecer nuestra posición competitiva dentro del segmento (o segmentos) de mercado que nos interesa?

En ocasiones, las compañías tienen que realizar cambios significativos en su posición presente. Este tipo de estrategia, conocida como *reposicionamiento*, puede implicar una revisión de las características del servicio o tener que definir de nuevo los segmentos del mercado objetivo. A nivel de la compañía, el reposicionamiento puede suponer abandonar ciertos servicios y retirarse por completo de ciertos segmentos de mercado. Como ejemplo de la necesidad de reposicionamiento debido a consideraciones legales y éticas, lea "Perspectivas de servicio 6.2. Domino's Pizza forzado a reposicionarse".

El reposicionamiento es una función tan importante como el posicionamiento original, y la selección del momento adecuado para realizarlo muestra la calidad y experiencia de la gerencia. No es una decisión que se toma a la vista de la decadencia del segmento elegido, sino que se planea durante la etapa de madurez del servicio, cuando éste está más firme y cosechando éxito. Es parte de la vida del servicio, y anticipar su evolución permite ahorrar esfuerzos para extender su vida útil, a la vez de recortar pérdidas manteniendo ofertas poco atractivas.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 6.2*

**Domino's Pizza forzado a reposicionarse**

Domino´s Pizza, una cadena multinacional con miles de tiendas, compite en una industria donde el servicio esencial es básicamente un *commodity*. Aunque las pizzerías pueden argumentar que su producto sabe mejor, es más probable que la competencia se base en dimensiones de valor agregado que relacionadas con la entrega del producto. De hecho, una empresa que venda comida insípida difícilmente sobrevivirá en un mercado competitivo. Algunas pizzerías buscan agregar valor ofreciendo el servicio en un ambiente agradable, horas y ubicación convenientes en los cuales comer. Otros enfatizan la entrega a domicilio sin cargo, donde las necesidades del cliente requiere la entrega rápida de un producto que mantiene el calor. Durante años Domino´s enfatizó la velocidad, usando el eslogan de publicidad "30 minutos o está a nuestro cargo" para posicionarse como el mejor en la entrega rápida y fiable. Como resultado, la compañía se "adueñó" del atributo distintivo de velocidad de entrega. Siempre que las personas pensaran en entrega rápida, pensarían en Domino´s. Según Tom Monaghan, el presidente de la compañía, el secreto del éxito y crecimiento de la compañía era: "Un enfoque fanático en hacer bien una cosa."

Desgraciadamente, la presión operacional para mantener entregas rápidas condujo a una serie de accidentes de tráfico muy difundidos en Estados Unidos, que incluyeron las muertes y lesiones a choferes adolescentes. Incluso fue manifestado que un gerente del restaurante buscando minimizar la pérdida de ingreso resultado de las entregas tardías, instituyó el premio "el Rey de las tardanzas" para el chofer con más entregas tardías durante una semana dada. Enfrentados a pleitos judiciales y al ultraje público, Domino´s retiró su garantía de 30 minutos e instituyó un nuevo eslogan: "Entregando un millón de sonrisas al día". Para diferenciarse de la competencia, la compañía introdujo un nuevo empaque para la pizza "pensado como un horno". Transportar las pizzas en un empaque especial permitió a Domino´s posicionarse como la empresa que entregaba la pizza más caliente y más fresca a la puerta del cliente; luego promovió su sistema de bolsa térmica (Heatwave) de entrega de pizza a través de una serie de anuncios de televisión.[6]

## Posicionamiento publicitario vs. posicionamiento del servicio

En un mercado competitivo, una *posición* refleja cómo los clientes perciben el desempeño de un servicio (u organización) por sus atributos específicos en comparación con uno o más competidores. Las elecciones de marca de los clientes reflejan qué marcas conocen y recuerdan, así como también la posición de éstas en la mente de cada cliente. Estas posiciones son, por supuesto, perceptivas, pero tenemos que recordar que la gente toma decisiones basada en sus percepciones personales y no sobre la definición de la realidad de un experto. Cabe destacar que los miembros del equipo que están cerca de los clientes y están capacitados para escuchar y observar pueden deducir las percepciones de los clientes con un grado razonable de precisión.

Muchos ejecutivos de marketing asocian el posicionamiento, fundamentalmente, con los elementos de comunicación de la *mezcla de marketing*, es decir, publicidad y promociones. Esta perspectiva refleja el amplio uso de la publicidad en el marketing de productos envasados para crear imágenes y asociaciones para productos básicamente similares a fin

de generar una distinción especial en la mente de los clientes. Este enfoque suele conocerse con el término *posicionamiento publicitario (copy positioning)*. Un ejemplo clásico (aunque ya gastado) es la imagen visual del recio vaquero norteamericano —el hombre Marlboro— creada para esta importante marca de cigarrillos. No obstante, cabe señalar que esta imagen no tiene nada que ver con las cualidades físicas del tabaco; es sólo un medio para diferenciar la marca y agregarle glamour a algo que, en esencia, no deja de ser un *commodity*.

Existen ejemplos de la utilización de imágenes para el posicionamiento del sector servicios en los distintos conjuntos de colores y estilos de publicidad masiva que utilizan las principales compañías petroleras, el tema claramente bovino que utiliza en forma periódica Merrill Lynch (cuyo símbolo es un toro), y las imágenes asociadas con una marca específica. Por ejemplo, las investigaciones han demostrado que Virgin, una de las marcas internacionales inglesas más conocidas, se asocia con diversión, calidad, confianza, innovación y dedicación al servicio, así como con una cierta actitud irreverente frente a sus almidonados competidores.[7]

Algunos *slogans* prometen un beneficio específico, diseñado para que la compañía se destaque frente a sus competidores, como, por ejemplo, en cuanto a supermercados (ver figura 6.2) tenemos a Comercial Mexicana con "Precios muy, muy bajos", Supermaxi de Ecuador "el placer de comprar", y "El precio más bajo o le devolvemos la diferencia" de la cadena de hipermercados Carrefour de Argentina; otros beneficios de empresas de servicio son "Es mucho más que un sitio donde vender y comprar" de Deremate.com, o "Viaje por negocios, quédese por placer" de la cadena de hoteles Princess de Centroamérica. Sin embargo, como señalan Dibb y Simkin:

> *La evidencia de una administración de marcas fuerte en el sector servicios no termina en este tipo de frases atractivas. [Las organizaciones líderes en las distintas áreas] ya tienen una fuerte imagen de marca, en el sentido de que, en general, los clientes saben exactamente qué representan. Ya están claramente posicionadas en las mentes de los clientes.*[8]




FIGURA 6.2 Logos y *slogans* de tres supermercados de América Latina

Nuestra primera inquietud en este capítulo consiste en el rol del posicionamiento en el desarrollo de una estrategia sustentable para servicios que compiten en algo más que imágenes o promesas vagas. Implica decisiones sobre los atributos sustanciales que, de acuerdo con los estudios realizados, son importantes para los clientes y que se refieren al desempeño, el precio y la disponibilidad del servicio.

Para mejorar el atractivo de un servicio en un segmento específico, puede ser necesario cambiar su desempeño en ciertos atributos, reducir su precio o modificar los momentos

y lugares en los que está disponible o las formas de entrega ofrecidas. En tales casos, la tarea fundamental de la comunicación (publicidad, venta personal y relaciones públicas) consiste en asegurar que los clientes potenciales perciban la posición del servicio en las dimensiones que les importan para tomar decisiones. Por ejemplo, la aerolínea de bandera mexicana AeroMéxico se ha posicionado como la línea aérea más puntual del mundo (ver figura 6.3), lo que ha llevado a un cambio en procesos, cultura y visión de la empresa.

Se puede generar un entusiasmo o interés adicional al evocar ciertas imágenes y asociaciones en la publicidad, pero lo más probable es que esto juegue un papel secundario en las decisiones de los clientes, a menos que se perciba que los servicios de la competencia son prácticamente idénticos en desempeño, precio y disponibilidad.




FIGURA 6.3 Posicionamiento de una aerolínea latinoamericana

## El rol del posicionamiento en la estrategia del negocio

El posicionamiento cumple una función fundamental en la estrategia del negocio porque vincula el análisis de mercado y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno. A partir de estos tres, se puede desarrollar una declaración de posición que permita a la organización de servicios responder las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro servicio (o concepto de servicio)?, ¿cuál queremos que sea? y ¿qué acciones debemos tomar para llegar a eso? La tabla 6.1 resume las principales aplicaciones del análisis de posicionamiento como herramienta de diagnóstico en la provisión de información para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo y la prestación de servicios, la política de precios y la estrategia de comunicación.

TABLA 6.1 *Principales aplicaciones del posicionamiento en la administración de servicios*

1. Proveer una herramienta de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre servicios y mercados:
   - ¿Cómo se desempeña el servicio en comparación con otras ofertas competitivas en cuanto a ciertos atributos específicos?
   - ¿Qué grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tiene el servicio en términos de criterios específicos de desempeño?
   - ¿Cuál es el nivel de consumo previsto para un servicio con una serie de características de desempeño determinadas a un precio determinado?
2. Identificar las oportunidades de mercado para:
   a) La introducción de nuevos servicios
      - ¿A qué segmentos debería apuntar?
      - ¿Qué atributos debería ofrecer en relación con la competencia?

   b) Rediseñar (reposicionar) servicios existentes
      - ¿Se debería apuntar a los mismos segmentos o a nuevos segmentos?
      - ¿Qué atributos habría que agregar, dejar de lado o modificar?
      - ¿Qué atributos se deberían destacar en la publicidad?

   Eliminar servicios que
   - No satisfacen las necesidades de los clientes
   - Enfrentan excesiva competencia
3. Tomar otras decisiones relacionadas con la mezcla de marketing para anticipar o responder a los movimientos de la competencia:
   a) Estrategias de distribución
      - ¿Dónde ofrecer el servicio (ubicación, tipos de locales)?
      - ¿Cuándo ofrecer el servicio?

   b) Estrategias de precios
      - ¿Cuánto cobrar por el servicio?
      - ¿Qué sistemas de facturación y pago utilizar?

   c) Estrategias de comunicación
      - ¿Qué segmento objetivo será más fácil de convencer en cuanto a la oferta de ventajas competitivas del servicio, en atributos que le resulten importantes?
      - ¿Qué mensaje(s) utilizar? ¿Qué atributos habría que destacar y qué competidores se deberían mencionar (en el caso de decidir hacerlo) como base de comparación para dichos atributos?
      - ¿Qué canales de comunicación se deberían utilizar? Comparación de venta personal y otros medios de publicidad (seleccionados no sólo por su capacidad para transmitir el mensaje elegido a los segmentos definidos, sino también por su capacidad de reforzar la imagen deseada del servicio).

El desarrollo de una estrategia de posicionamiento puede realizarse en distintos niveles según la naturaleza del negocio en cuestión. En los negocios de servicios con múltiples locales y servicios, es posible establecer una posición para la organización completa, para un determinado local de servicios o para un servicio específico que se ofrece en dicho local. En especial es importante que exista consistencia entre las posiciones de los distintos servicios que ofrece un mismo local porque es probable que la imagen de uno se refleje en

los demás. Por ejemplo, si un hospital tiene una excelente reputación en servicios de obstetricia, es posible que mejore la percepción de sus servicios de ginecología, pediatría, cirugía y demás.

Debido al carácter intangible y subjetivo de muchos servicios, una estrategia explícita de posicionamiento sirve para ayudar a los clientes potenciales a formarse una imagen mental sobre un servicio que, de lo contrario, resultaría algo amorfo. La falta de una posición deseada en el mercado y de un plan de acción diseñado para lograr y mantener dicha posición puede llevar a alguno de los siguientes resultados, todos ellos negativos:

1. La organización (o uno de sus servicios) termina en una posición en la que se enfrenta de lleno con competidores más fuertes.
2. La organización (o servicio) queda en una posición que nadie quiere porque tiene poca demanda de clientes.
3. La posición de la organización (o del servicio) es tan difusa que nadie sabe cuál es su competencia distintiva real.
4. La organización (o servicio) no tiene posición en el mercado porque nadie la (lo) conoce.

## Pasos para desarrollar una estrategia de posicionamiento

A menudo, la estrategia competitiva se restringe a los *competidores directos,* o empresas que comercializan servicios que ofrecen formas similares de obtener los mismos beneficios (por ejemplo, en un caso de educación, otra universidad que cuente con clases similares). Sin embargo, puede existir una amenaza seria por parte de los *competidores genéricos,* que ofrecen a los clientes una forma distinta de alcanzar beneficios similares (por ejemplo, cursos a distancia con programas transmitidos o de autogestión a través de libros, CDs y vídeos, que constituyen un competidor genérico para los cursos convencionales).

La investigación y el análisis que subyacen en el desarrollo de una estrategia efectiva de posicionamiento están diseñados para destacar tanto las oportunidades como las amenazas de la compañía en el mercado competitivo, e incluso las actividades de los competidores genéricos. La figura 6.4 presenta los pasos básicos para identificar una posición de mercado apropiada y desarrollar una estrategia que sirva para alcanzar dicha posición.

Se requiere un *análisis de mercado* para determinar factores tales como el nivel general y la tendencia de la demanda y la ubicación geográfica de esa demanda. ¿La demanda de los beneficios que ofrece este tipo de servicio es creciente o decreciente? ¿Existen variaciones regionales o internacionales en el nivel de demanda? Deberían considerarse formas alternativas de segmentar el mercado y se debería realizar una evaluación del tamaño y del potencial de los distintos segmentos de mercado. Es posible que se requiera una investigación para obtener una mejor comprensión, no sólo de las necesidades y preferencias de los clientes dentro de cada uno de los distintos segmentos, sino también de sus percepciones en relación con la competencia.

El *análisis corporativo interno* obliga a la organización a identificar sus recursos (financieros, de mano de obra y *know-how* y de activos físicos), sus limitaciones, los valores y objetivos de su plana gerencial (rentabilidad, crecimiento, preferencias profesionales, etc.). Con la información provista por este análisis, la organización debería poder seleccionar

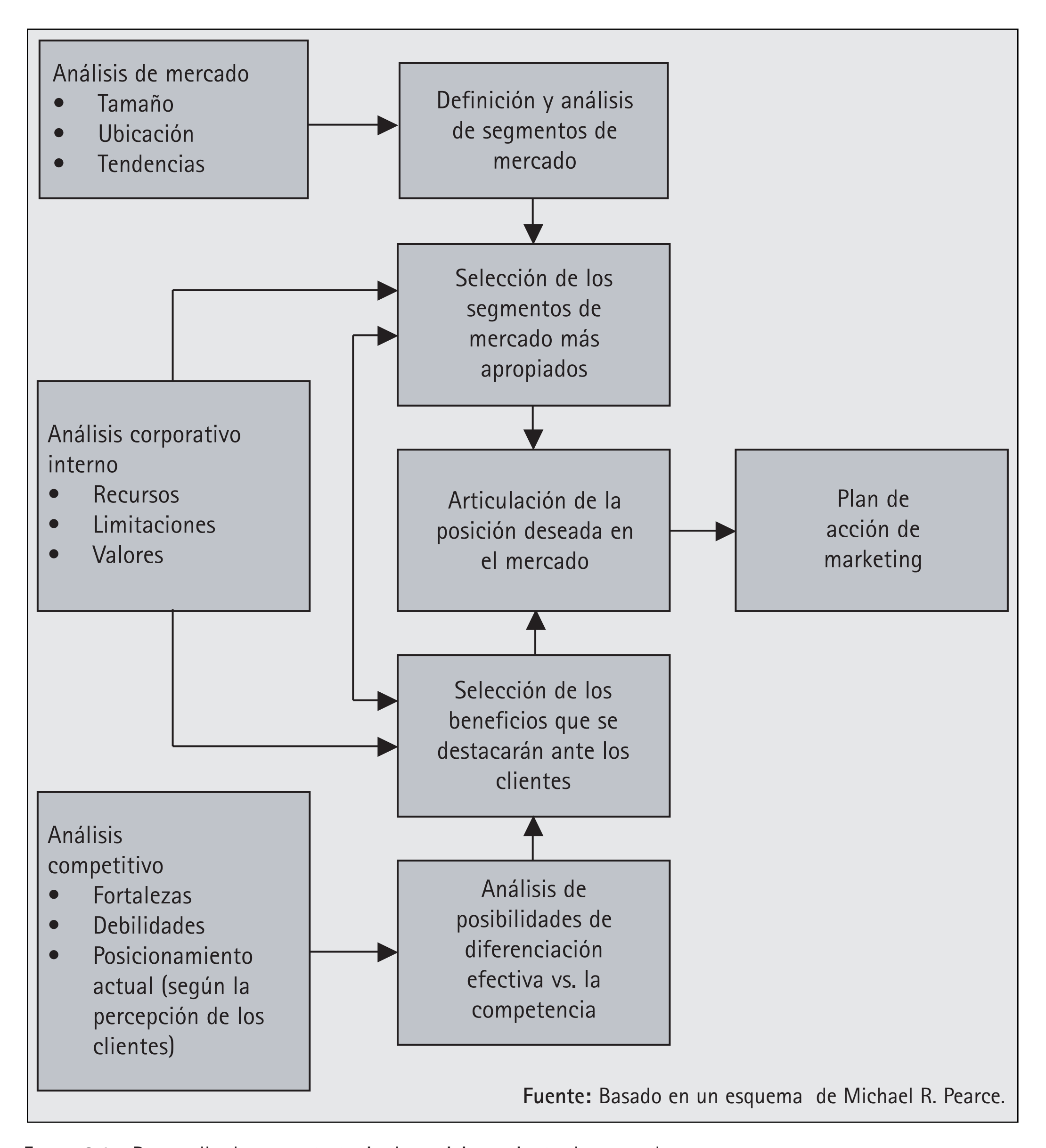



FIGURA 6.4 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado

una cantidad limitada de segmentos de mercado objetivo a los que está dispuesta y capacitada para atender con sus servicios existentes o nuevos.

El *análisis competitivo,* o sea la identificación y evaluación de los competidores, le brinda al estratega un panorama de sus fortalezas y debilidades, que, a su vez, puede revelar oportunidades de diferenciación. Al relacionar esta información con el análisis corporativo interno, es posible plantear los beneficios que se deberían ofrecer a los distintos segmentos objetivo. Este análisis debería contemplar tanto la competencia directa como la indirecta.

El resultado de la integración de estas tres formas de análisis constituye una *declaración de posición* que articula la posición deseada de la organización en el mercado (y, si se

quiere, la de los servicios que ofrece). Gracias a este conocimiento, los ejecutivos pueden desarrollar un plan de acción específico. El costo de implementación de este plan, obviamente, debe guardar relación con el resultado esperado.

## Cómo anticipar la respuesta competitiva

Antes de embarcarse en un plan de acción específico, la gerencia debería considerar la posibilidad de que uno o más competidores intenten alcanzar la misma posición de mercado. Tal vez otra organización de servicios ha realizado en forma independiente el mismo análisis de posicionamiento y ha llegado a las mismas conclusiones. O quizás un competidor existente se sienta amenazado por la nueva estrategia y decida tomar medidas para reposicionar su propio servicio a fin de competir con mayor efectividad. De la misma manera, es posible que una compañía que ingresa en el mercado decida "seguir al líder" y, al mismo tiempo, ofrecer un nivel de servicio más alto en uno o más atributos o a un precio menor.

La mejor manera de anticipar las posibles respuestas competitivas consiste en identificar a todos los competidores reales y potenciales y ponerse en los zapatos de sus ejecutivos a través de un análisis corporativo interno de cada una de estas compañías.[9] La complementación de la información surgida de este análisis con los datos provenientes de análisis de mercado y competencia existentes (con la propia compañía como competidor) debería brindar un buen panorama de cómo es probable que actúen los competidores. Si el resultado indicara que existen altas probabilidades de que un competidor fuerte intente ocupar el mismo nicho con un concepto de servicio superior, entonces sería aconsejable reconsiderar la situación.

Algunas compañías desarrollan sofisticados modelos informáticos para analizar el impacto de distintos comportamientos competitivos. ¿Cómo afectaría a la participación de mercado y la rentabilidad una reducción en el precio? Sobre la base de la experiencia anterior, ¿cómo responderían los clientes de distintos segmentos a aumentos o disminuciones en el nivel de calidad de ciertos atributos específicos del servicio? ¿Cuánto tiempo habría que esperar a que los clientes respondan a una nueva campaña publicitaria diseñada para modificar las percepciones?

## Posicionamiento evolutivo

Las posiciones casi nunca son estáticas: deben evolucionar en el tiempo en respuesta a estructuras de mercado cambiantes, actividad competitiva, y a la evolución de la propia compañía. Muchos tipos de negocios se prestan al reposicionamiento evolutivo al agregar o eliminar servicios y segmentos objetivos. Algunas compañías reducen sus ofertas y descartan ciertas líneas de negocios para enfocarse más en otras. Otras expanden sus ofertas con la esperanza de aumentar las ventas a los clientes existentes y atraer a nuevos clientes.

En tal sentido, las estaciones de gasolina han agregado pequeños comercios que ofrecen un amplio horario de atención al público, mientras los supermercados y otros comercios minoristas han incorporado servicios bancarios. Los nuevos desarrollos tecnológicos ofrecen muchas oportunidades para incorporar no sólo nuevos servicios, sino también nuevos sistemas de prestación de servicios existentes. De modo contrario, el hipermercado Carrefour redujo la cantidad de surtido que ofrecía; y las tiendas de descuento Día% limitaron su oferta a unas pocas líneas de productos básicos, sin servicios de entrega de producto a domicilio, entre otros.

No debe olvidarse que la valoración de los clientes por el servicio evoluciona, y lo que en su momento fue sorpresa y agradecimiento por la innovación pasa a ser con el tiempo, parte del servicio que se da por descontado. La innovación en servicios está sujeta a rápida copia por la competencia, lo cual obliga a un permanente esfuerzo, no sólo por mantener, sino por mejorar el nivel de servicio y mantener la imagen actualizada. Para lograr esto, desde la década de los noventa, las empresas cuentan con un concepto clave: las percepciones de servicio por parte de los clientes. Quienes dominen este concepto, tendrán una herramienta estratégica para diferenciar su compañía de la de sus competidores.

## Cómo desarrollar mapas de posicionamiento

Desarrollar un mapa de posicionamiento —una tarea que en ocasiones se conoce con el término *mapeo perceptual*— constituye una forma útil de graficar las percepciones de los clientes en relación con los servicios alternativos. Por lo general, un mapa se limita a dos atributos (aunque se pueden utilizar modelos tridimensionales para representar tres atributos). Cuando se requieren más de tres dimensiones para describir el desempeño de un servicio en un mercado determinado, se necesita una serie de mapas para su visualización. Por supuesto, un modelo en computadora puede manejar la cantidad de atributos que sean necesarios.[10]

La información sobre un servicio (o la posición de una compañía en relación con cualquier atributo) se puede deducir de los datos de mercado, o de las calificaciones de representantes de clientes, o de ambas fuentes. Si las percepciones de los clientes difieren demasiado de la "realidad" definida por la gerencia, es posible que se requieran esfuerzos adicionales para modificar esas percepciones.

En términos generales, las representaciones gráficas de las posiciones de los servicios son más fáciles de manejar que las tablas de datos cuantitativos y los párrafos de prosa explicativa, y permiten a la gerencia comprender la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades competitivas; resaltan las brechas entre la visión de la organización que tienen los clientes (o clientes potenciales) y la que tiene la gerencia, y ayudan a confirmar o descartar la creencia de que un servicio —o su organización— ocupa un nicho único en el mercado.

### Cómo utilizar los mapas de posicionamiento para armar la estrategia: Un ejemplo de la industria hotelera

El negocio hotelero es muy competitivo, en especial durante las temporadas en que la oferta de habitaciones supera la demanda. El famoso hotelero E. M. Statler dijo una vez que los tres factores más importantes en el éxito de un hotel eran la ubicación, la ubicación y la ubicación. Por cierto, la ubicación constituye un importante criterio de elección en todos los segmentos principales a los que apunta esta industria: gente en viajes de negocios, de vacaciones, turistas y asistentes a convenciones. La ubicación preferida, por supuesto, dependerá de los destinos de los pasajeros en la zona. Por ejemplo, algunos visitarán a sus clientes en el distrito financiero; otros asistirán a una exposición comercial en el centro de convenciones, mientras los turistas se dedicarán a visitar los puntos de interés, centros comerciales y museos.

Sin embargo, tanto la investigación como la experiencia de la gerencia muestran que la ubicación no es el único atributo que los clientes de los distintos segmentos tienen en cuenta para elegir un hotel. Analicemos las necesidades de las personas que viajan por negocios. A diferencia de los turistas, que deben pagar sus gastos, lo más probable es que estas personas viajen con una cuenta de gastos que determine el nivel de precios de los hoteles que pueden pagar. El atributo de precio puede servir para definir distintos segmentos de mercado, que van desde, por ejemplo, directores generales (cuyas compañías están dispuestas a pagarles la estadía en hoteles de cinco estrellas); ejecutivos y profesionales senior (con derecho a hospedarse en hoteles de cuatro estrellas), hasta representantes de ventas junior (cuyas cuentas de gastos los limitan a un tipo de alojamiento menos lujoso). En resumen, existen distintas clases de hoteles según la capacidad y voluntad de pago por niveles de lujo y servicio crecientes, además de factores tales como una ubicación más deseable.

En cada categoría de hoteles, es posible que los clientes de visita en una ciudad grande descubran que tienen varias opciones para elegir hospedaje. El grado de lujo y comodidad en instalaciones adicionales constituirá un criterio de selección. La investigación muestra que la gente que viaja por negocios no sólo se preocupa por la comodidad y las ventajas de las habitaciones (donde pueden trabajar además de dormir), sino también por otros espacios físicos, tales como el área de recepción y los restaurantes, salas de reuniones, piscinas de natación y gimnasios. La calidad y la gama de servicios que ofrece el personal de un hotel también representa otro criterio clave: ¿hay servicio de comida en la habitación las 24 horas del día? ¿Se puede mandar a lavar y planchar ropa? ¿Tiene el hotel un conserje con experiencia en forma permanente? ¿Cuenta con personal disponible para prestar servicios profesionales de oficina?

Existen otros criterios de selección, tal vez relacionados con el ambiente del hotel (algunos clientes prefieren la arquitectura y decoración moderna mientras que otros se inclinan por el encanto tradicional y los muebles antiguos). Otros atributos adicionales incluyen factores tales como tranquilidad, seguridad, limpieza y programas de recompensas para huéspedes frecuentes.

## El posicionamiento de El Palacio

Tomemos un ejemplo basado en una situación de la vida real, El Palacio, un exitoso hotel de cuatro estrellas establecido en una ciudad importante, a la que llamaremos Bella Vista. Veamos cómo el desarrollo de un mapa de posicionamiento propio y de los hoteles de la compañía le sirvió a la gerencia de este hotel para comprender mejor las amenazas futuras a su posición de mercado.

Ubicado junto a un próspero distrito financiero, El Palacio era un elegante hotel antiguo que había sido remodelado y modernizado unos años antes. Su competencia incluía ocho hoteles de cuatro estrellas y el Plaza, uno de los hoteles más antiguos de la ciudad que contaba con una calificación de cinco estrellas. El Palacio había sido muy rentable en los últimos años y se enorgullecía de tener un nivel de ocupación superior al promedio. Durante muchos meses del año estaba lleno durante los días de semana, lo que demostraba su fuerte atractivo para la gente que viajaba por negocios, que, a su vez, resultaban de gran interés para el hotel, ya que pagaban una tarifa más alta que los turistas o los asistentes a convenciones.

Sin embargo, el gerente general y su equipo vislumbraban algunos problemas en el horizonte. En los últimos tiempos, la ciudad había aprobado los planes de construcción de cuatro grandes hoteles nuevos, y el Sheraton acababa de embarcarse en un importante proyecto de remodelación y expansión, que incluía la construcción de un ala nueva. El riesgo era que los clientes pensaran que El Palacio se estaba quedando atrás.

Para entender mejor la naturaleza de la amenaza competitiva, el equipo gerencial del hotel trabajó con un consultor externo en la elaboración de los mapas que mostraban la posición de El Palacio en el mercado de pasajeros de negocios, antes y después de la aparición de la nueva competencia. Se seleccionaron cuatro atributos para el análisis: precio por habitación, nivel de lujo físico, nivel de atención al cliente y ubicación. En este caso, la gerencia no realizó un nuevo estudio sobre clientes. En cambio, las percepciones de los clientes se dedujeron de publicaciones, datos provenientes de estudios anteriores e informes de las agencias de viajes y los miembros con más experiencia del personal del hotel, que solían interactuar con los clientes. La información sobre los hoteles de la competencia no era difícil de obtener ya que las ubicaciones eran conocidas, las instalaciones eran relativamente fáciles de visitar y evaluar, y el personal de ventas estaba al tanto de las políticas de precios y descuentos. Un indicador conveniente para medir el nivel de servicio consistía en el índice de habitaciones por empleado, que era muy fácil de calcular a partir de los datos de cantidad de habitaciones y la dotación que se presentaban a las autoridades municipales. Las encuestas a agentes de viajes que realizó El Palacio aportaron información adicional sobre la calidad de atención al cliente de cada uno de sus competidores.

Luego se crearon escalas para los distintos atributos. Diseñar la de precios fue sencillo porque el precio promedio por habitación base simple en todos los hoteles ya estaba cuantificado. El índice de habitaciones por empleado servía de base para la escala de nivel de servicio, donde los índices bajos equivalían a una alta calidad de servicio. Esta escala se modificó más tarde, a la luz de lo que se sabía en relación con la calidad de servicio real de cada uno de los principales competidores. El nivel de lujo físico era más subjetivo y difícil de cuantificar. El equipo gerencial identificó a los hoteles que todos los miembros consideraban como el más lujoso (el Ritz) y el menos lujoso (el Airport Plaza). Entonces calificaron a los demás hoteles de cuatro estrellas según su posición relativa a estos dos puntos de referencia o *benchmarks.*

La ubicación se definió en términos de cercanía al edificio de la bolsa de valores, situada en el corazón del distrito financiero, ya que las investigaciones anteriores habían demostrado que la mayoría de los huéspedes de El Palacio en viajes de negocios visitaban esta zona. El conjunto competitivo de 10 hoteles se encontraba dentro de un radio de seis kilómetros y medio, que abarcaba desde la bolsa de valores, a través del centro de comercios minoristas de la ciudad (donde también estaba ubicado el centro de convenciones), hacia los suburbios y el aeropuerto cercano. Se elaboraron dos mapas que graficaban la situación competitiva existente. El primer cuadro mostraba la posición de los hoteles en las dimensiones de precio y nivel de servicio (figura 6.5); el segundo (figura 6.6) situaba a los hoteles según la ubicación y el nivel de lujo.

Un rápido vistazo a la figura 6.5 presenta una clara correlación entre los atributos de precio y servicio: los hoteles que ofrecían niveles de servicio más altos eran relativamente más caros. El rectángulo oblicuo que va desde el ángulo superior izquierdo hasta el ángulo inferior derecho destaca esta relación, que no resulta sorprendente (y es de esperar que continúe en forma diagonal hacia abajo en las categorías de tres y menos estrellas). En un análisis más profundo, pareciera haber tres núcleos de hoteles en lo que ya constituye una

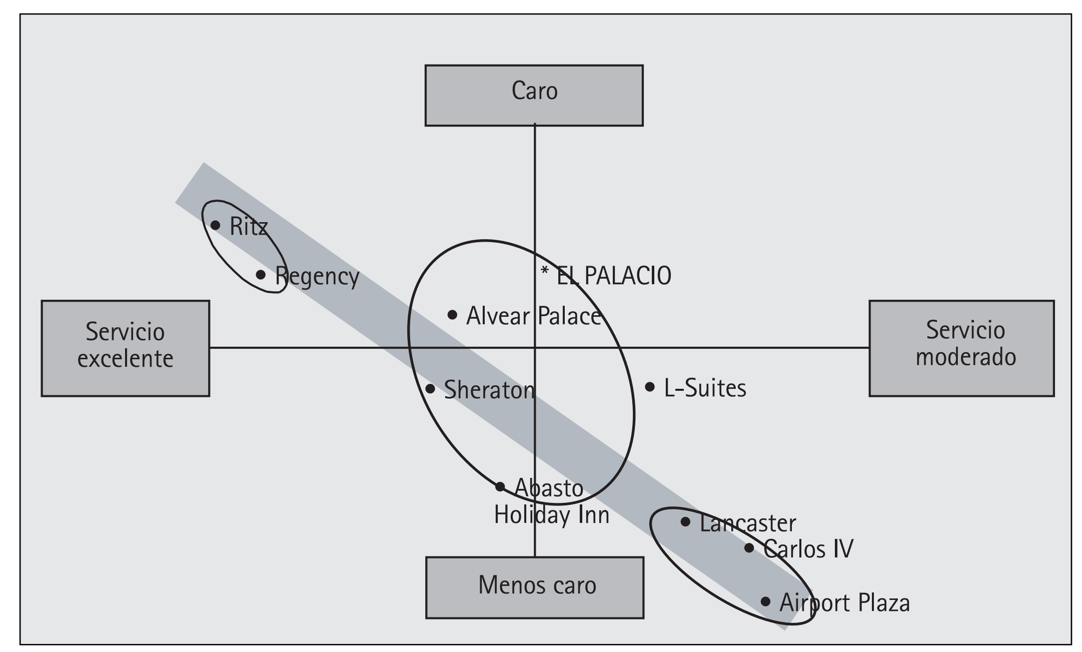



FIGURA 6.5 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista: mapa de posicionamiento de nivel de servicio vs. nivel de precio

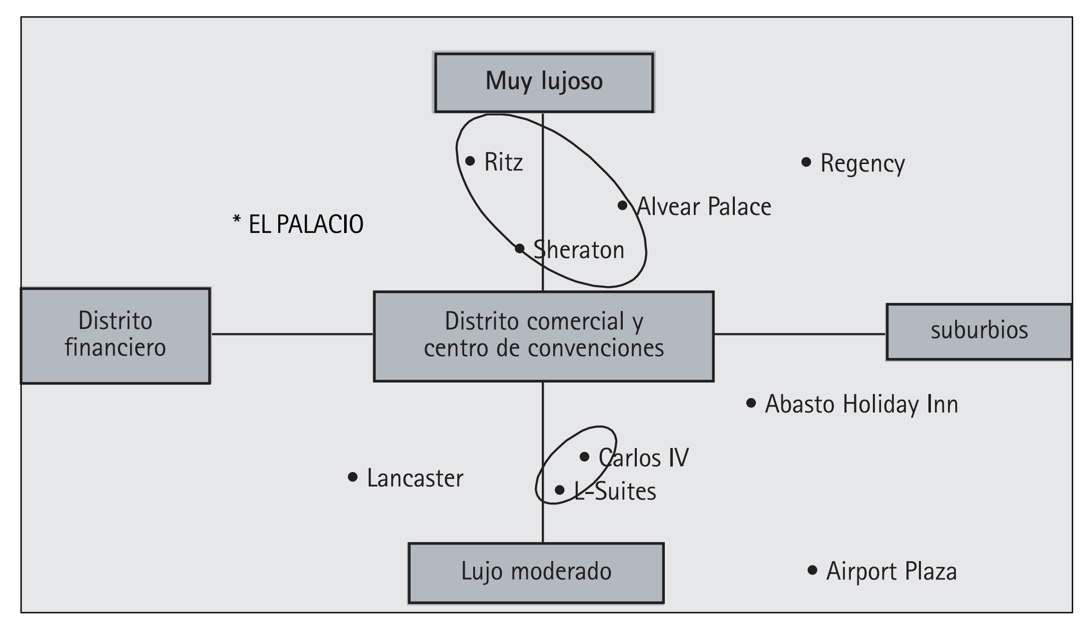



FIGURA 6.6 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista: mapa de posicionamiento de ubicación vs. nivel de lujo

categoría de mercado superior. En el extremo superior, el Regency de cuatro estrellas se acerca al Ritz, de cinco estrellas. En el medio, El Palacio se agrupa con otros cuatro hoteles, y, en el extremo inferior, existe otro núcleo de tres hoteles. Un dato sorprendente que surge del presente mapa, es que El Palacio parece estar cobrando significativamente más (en términos relativos) de lo que parecería justificar su nivel de atención. Dado que su nivel de ocupación es muy alto, es evidente que los huéspedes están dispuestos a pagar la tarifa actual.

En la figura 6.6, vemos la posición de El Palacio en relación con la competencia en términos de ubicación y nivel de lujo. En realidad, estas variables no deberían estar relacionadas y, de hecho, no parecen estarlo. Un dato clave que sugiere este mapa es que El Palacio ocupa un sector relativamente vacío. Es el único hotel en el distrito financiero. Es probable que este dato explique la capacidad de El Palacio para cobrar más que lo que indicaría su nivel de servicio (o su nivel de lujo). Existen dos núcleos de hoteles cerca del distrito comercial y el centro de convenciones: un grupo relativamente lujoso formado por tres hoteles liderados por el Ritz, y un segundo grupo de dos hoteles que ofrecen un nivel de lujo moderado.

## Cómo anticiparse a nuevos competidores

¿Y el futuro? El equipo gerencial de El Palacio quiso, entonces, anticipar las posiciones de los cuatro hoteles nuevos que se estaban construyendo en Bella Vista, al igual que el probable reposicionamiento del Ritz. Ya se conocían los predios donde se construirían los nuevos hoteles: dos estaban ubicados en el distrito financiero y los otros dos cerca del centro de convenciones, que también estaba en proceso de expansión. Las noticias que había publicado el Ritz ya habían planteado las intenciones de la gerencia: el Ritz no sólo sería más grande, sino que, a través de las remodelaciones, pasaría a tener más lujo y más servicios nuevos.

Predecir las posiciones de los cuatro hoteles nuevos no constituía una tarea difícil para los expertos, mientras que los clientes tendrían dificultades para estimar el nivel de desempeño de cada uno en relación con distintos atributos, en especial si no conocían la cadena que operaría los hoteles en cuestión. Ya se habían dado a conocer los detalles preliminares de los nuevos hoteles a las autoridades municipales y a la comunidad empresarial. Los dueños de dos de los hoteles habían declarado su intención de obtener una calificación de cinco estrellas, aunque era probable que tardaran algunos años en conseguirla. Tres de los hoteles nuevos pertenecerían a cadenas internacionales, lo que permitía adivinar sus estrategias mediante un estudio de los hoteles que las mismas cadenas habían inaugurado recientemente en otras ciudades.

También era fácil proyectar el nivel de precios. Los hoteles nuevos utilizan una fórmula para determinar los precios de lista por habitación (correspondientes a noches de días de semana en temporada alta). Este precio se relaciona con el costo promedio de construcción por habitación, a una tasa de un dólar por noche por cada mil dólares de costo de construcción. Por lo tanto, un hotel de 200 habitaciones con un costo de construcción de US$ 40 millones (incluyendo costo del terreno) tendría un costo promedio por habitación de US$ 200 000 y debería fijar el precio de la habitación en US$ 200 la noche. Con esta fórmula, la gerencia de El Palacio llegó a la conclusión de que los cuatro hoteles nuevos tendrían que cobrar bastante más que el Ritz o el Regency, lo que establecería, de hecho, lo que los expertos denominan un *paraguas de precio* superior al nivel de precios existente, que le otorgaría a la competencia la opción de aumentar sus propios precios. Para justificar su alto precio, los nuevos hoteles tendrían que ofrecer un elevado nivel de servicio y lujo. Al mismo tiempo, el Ritz debería aumentar sus precios para recuperar el costo de remodelación, construcción y de los nuevos servicios que ofrecería (véase figura 6.7).

Si El Palacio y los demás hoteles existentes no presentaban cambios, el impacto de los nuevos competidores en el mercado significaba una amenaza clara para El Palacio, que perdería su ventaja de ubicación exclusiva y se convertiría en uno de los tres hoteles situados en la cercanía del distrito financiero (figura 6.8). El personal de ventas creía que muchos

de los actuales clientes de negocios de El Palacio se sentirían atraídos por el Continental y el Mandarin, y estarían dispuestos a pagar una tarifa mayor para obtener los beneficios superiores que ofrecían estos hoteles. Los otros dos hoteles nuevos constituían, en su opinión, una amenaza para el Alvear Palace, el Sheraton y el Ritz, en el núcleo formado en la zona del distrito comercial y el centro de convenciones. Mientras tanto, el Ritz y los nuevos hoteles crearían un nuevo núcleo de alto precio y alto nivel de servicio (y lujo) en el extremo superior del mercado, lo que dejaría al Regency en lo que podría constituir un espacio propio y, por lo tanto, defendible. Si usted fuera el asesor del gerente general de El Palacio, ¿qué acción le recomendaría?

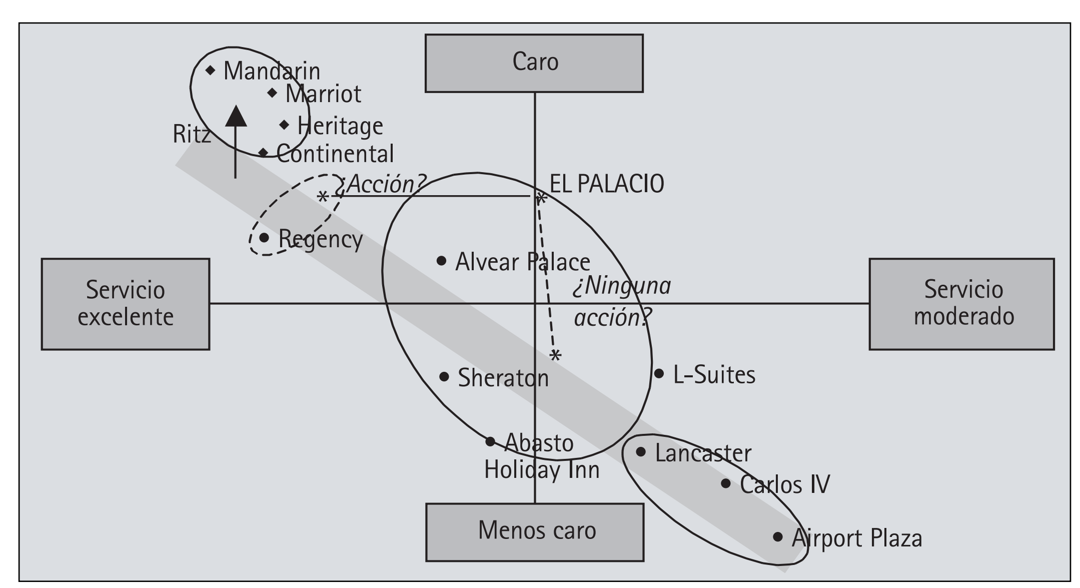



FIGURA 6.7 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista después de las nuevas construcciones: mapa de posicionamiento de nivel de servicio vs. nivel de precio

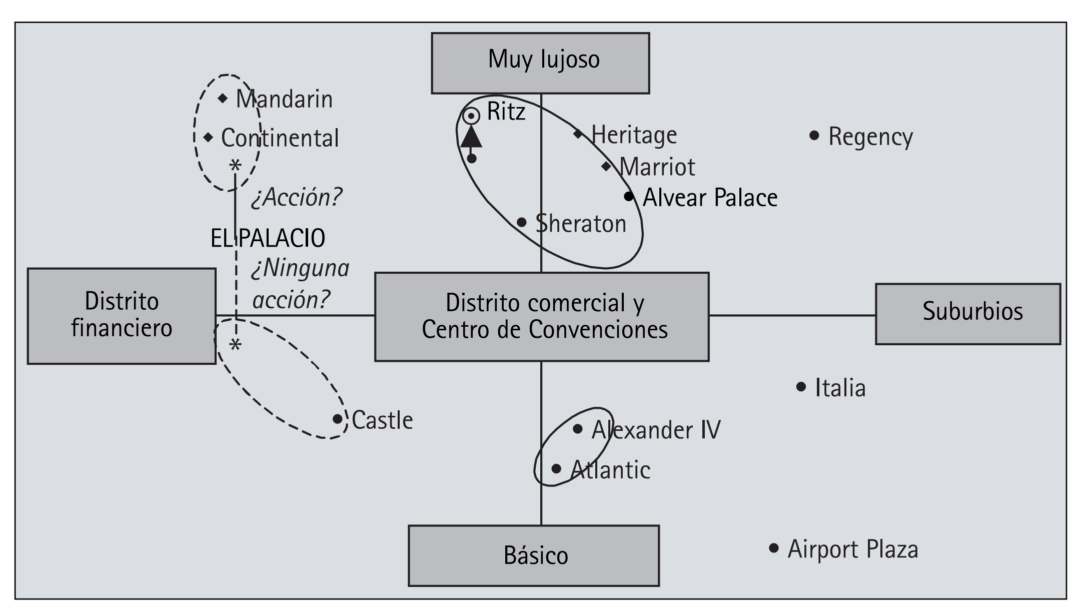



FIGURA 6.8 Principales hoteles de huéspedes de negocios de Bella Vista después de las nuevas construcciones: mapa de posicionamiento de ubicación vs. nivel de lujo

## Cómo cambiar percepciones a través de la publicidad

Mejorar las características de los servicios y corregir las debilidades puede resultar costoso. En 1993, YPF, la petrolera del estado argentino con una extensa red de estaciones fue privatizada con una imagen débil de empresa, situación acentuada por las agresivas campañas de modernización encaradas por sus competidoras multinacionales Esso y Shell. La nueva dirección decidió encarar el tema enérgicamente, y comenzó a invertir sumas inéditas en la remodelación de sus puntos de venta como se muestra en la figura 6.9. Un diseño ultramoderno acompañado de atractivas tiendas de conveniencia sorprendió positivamente a los clientes y fue gradualmente aplicándose a todas sus estaciones, mientras que a través de la publicidad se apelaba a la característica de empresa nacional y al mismo tiempo exitosa. Al cabo de tres años la imagen de la empresa se encontraba al tope de las marcas más prestigiosas del país.

Llegado a este punto, la empresa se convirtió en un bocado apetitoso, y fue adquirida por la española Repsol en 1999. Sostener el posicionamiento frente a un cambio de nacionalidad, a la vez de incorporar la nueva marca era el siguiente doble desafío. Existía además el temor entre los empleados de que la empresa se desintegrara como una división más de Repsol.

La agencia de publicidad desarrolló una campaña basada en cuatro ejes temáticos: la internacionalización de la empresa, la importancia de los recursos humanos para Repsol-YPF, la permanencia y trascendencia de la marca YPF, y los beneficios de la integración. El resultado fue una campaña protagonizada por cuatro empleados argentinos de YPF que hacían carrera internacional con Repsol, en las plataformas del Atlántico Norte, en el desierto argelino, desarrollando negocios en Italia o apoyando en las carreras de Fórmula 1.

Sin mencionar servicios ni precios YPF logró un alto impacto, especialmente tratándose de una campaña institucional. Logró transmitir la imagen de:

> *Una compañía internacional, que opera en cinco continentes, tiene una producción de un millón de barriles de petróleo diarios y una red de 7 mil estaciones de servicio*.

A la vez mantuvo el *efecto de halo* positivo con que ya contaban sus otros atributos antes de la adquisición.

Los investigadores observan que la presencia de este tipo de efecto de halo, ya sea positivo o negativo, complica la evaluación de las fortalezas y debilidades específicas de los servicios de la competencia.[11] Por ejemplo, la insatisfacción de los clientes registrada en relación con el atributo A de un servicio en particular puede ser real (y, por lo tanto, requiere una acción correctiva) o puede ser el resultado de un efecto de halo negativo, causado por un alto grado de insatisfacción generado por el atributo B o por una insatisfacción general con respecto a la marca en sí. Uno de los problemas de los estudios de satisfacción de clientes consiste en que, con frecuencia, los encuestados responden a las preguntas con rapidez, sin analizar cuidadosamente las distintas dimensiones en las que deben calificar el desempeño de servicio de una compañía. Las entrevistas personales de mayor profundidad ofrecen una posibilidad más confiable para indagar sobre las evaluaciones de los clientes, pero constituyen una herramienta bastante más costosa.

Una estrategia de posicionamiento, por supuesto, sólo resulta útil si la información que se utiliza para elaborarla es buena. A menudo, como en el caso de YPF (figura 6.9), es necesario

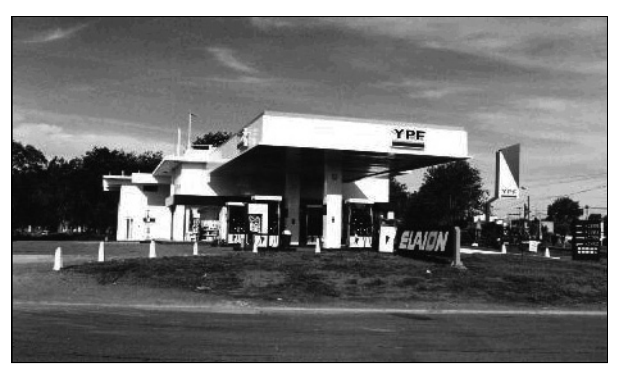



FIGURA 6.9 Nuevas estaciones de servicio YPF

analizar más de dos atributos. (En este caso, se hubieran requerido tres mapas bidimensionales para su presentación). A medida que cambian las condiciones, se deben repetir los estudios y diseñar nuevos mapas que reflejen la naturaleza dinámica del mercado. Las nuevas compañías que ingresan al mercado y el reposicionamiento de los competidores existentes pueden indicar que una posición diferencial anterior ha dejado de ser real. Más aún, es posible que se deban dibujar varios mapas para los diferentes segmentos de mercado, si los estudios muestran que existen variaciones marcadas en las percepciones de los distintos segmentos. En el caso de los hoteles, por ejemplo, posiblemente la gente que viaja en vacaciones o para asistir a convenciones tenga distintas prioridades que los que viajan por negocios, además de tener menos probabilidades de convertirse en huéspedes frecuentes de un mismo hotel.

### Innovación en posicionamiento

La mayoría de las compañías se concentran en alcanzar y vencer a sus rivales, por lo que sus estrategias tienden a destacar las mismas dimensiones básicas de la competencia. Sin embargo, una forma de competir consiste en incorporar nuevas dimensiones a la ecuación de posicionamiento que las demás compañías no puedan igualar de inmediato. Heskett enuncia este tema de manera apropiada: "Las compañías de servicios más exitosas se alejan de la "manada" para lograr una posición distintiva en relación con la competencia. Se diferencian… a través de la alteración de las características típicas de sus respectivas industrias a fin de alcanzar su ventaja competitiva".[12]

En el siguiente capítulo, analizaremos las oportunidades de innovación de los servicios. Más adelante, consideramos la innovación en los sistemas de entrega o prestación de servicio.

## Conclusión

La mayoría de las empresas de servicio se enfrentan a la competencia activa. Los ejecutivos deben encontrar la forma de crear ventajas competitivas significativas para sus servicios. Idealmente, deberían apuntar a segmentos a los que puedan atender mejor que otros proveedores. El concepto de posicionamiento es valioso porque obliga al reconocimiento explícito de los distintos atributos que conforman el concepto general de servicio y acentúa la necesidad de comprender qué atributos determinan el comportamiento de elección de los clientes.

Los mapas de posicionamiento brindan una posibilidad de visualizar la información recogida en estudios y de mostrar cómo se percibe el desempeño de distintas compañías en relación con los atributos clave. Combinados con información acerca de las preferencias de distintos segmentos, tales como el nivel de demanda que se puede anticipar en cada uno de ellos, los mapas de posicionamiento sirven para sugerir oportunidades de creación de nuevos servicios o de reposicionamiento de servicios existentes a fin de aprovechar necesidades insatisfechas del mercado. Si se considera que ofrecer tal servicio es compatible con los recursos y valores de la organización, la compañía podrá desarrollar un nicho rentable en el mercado.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué deberían enfocar sus esfuerzos las empresas de servicio? Describa las opciones básicas de enfoque y ejemplifíquelas.
2. ¿Qué diferencia hay entre los atributos importantes y los determinantes en el proceso de elección del cliente? ¿Qué tipo de investigación de mercado necesitaría para diferenciarlos?
3. Describa el concepto de estrategia de posicionamiento y los conceptos de administración de empresas de servicio que engloba.
4. Identifique las circunstancias bajo las cuáles es apropiado un reposicionamiento del servicio existente.
5. ¿De qué manera pueden servir los mapas de posicionamiento a los ejecutivos para entender y responder mejor a las dinámicas competitivas?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Elija una industria que le sea familiar (como por ejemplo: tiendas de ropa, restaurantes, canales de televisión, o supermercados) y cree uno o más mapas perceptuales revelando las posiciones relativas de diferentes competidores de la industria. Para cada mapa, utilice los dos atributos que crea que son los más determinantes en la elección del cliente.
2. La venta de pasajes aéreos a través de Internet por parte de las aerolíneas ha reducido el negocio de las agencias de viaje. Identifique algunas opciones de enfoque que permitan a las agencias de viaje desarrollar nuevas líneas de negocio para compensar las pérdidas en la venta de pasajes.
3. ¿Cuáles son sus criterios clave en la elección de un restaurante para una cena con amigos? Ordene los criterios según la importancia. Ahora aplíquelos a una decisión reciente que usted haya tomado al elegir un restaurante. ¿Qué criterios fueron determinantes y por qué?
4. Imagine por un momento que usted es un consultor para el hotel El Palacio. Considere las opciones del hotel basándose en los cuatro atributos que aparecen en los mapas de posicionamiento (figuras 6.7 y 6.8). ¿Qué acciones le recomendaría al hotel ante estas circunstancias? Justifique sus recomendaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. George S. Day, *Market Driven Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1990): 164.
2. Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal* 16 (verano 1996): 10-20.

3. Christopher W. L. Hart, "Mass Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities, and Limits", *International Journal of Service Industry Management* 6, núm. 2 (1995): 36-45.
4. Para mayor información sobre modelos de multiatributos, vea William D. Wells y David Prensky, *Consumer Behavior* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1996): 321-325.
5. Jack Trout, El nuevo posicionamiento: lo más reciente sobre la estrategia de negocios número 1 en el mundo. (México: McGraw-Hill, 1996).
6. Detalles del sistema bolsa térmica ("HeatWave") de Domino's Pizza fueron obtenidos de la página de Internet de la empresa www.dominos.com, octubre de 1999.
7. Julia Flynn, Wendy Zellner, Larry Light y Joseph Weber, "Then Came Branson", *Business Week* (26 de octubre de 1998): 116-120.
8. Sally Dibb y Lyndon Simkin, "The Strength of Branding and Positioning in Services", *International Journal of Service Industry Management* 4, núm. 1 (1993): 25-35.
9. Para mayor detalle, vea Michael E. Porter, "Marco de Referencia para el Análisis de la Competencia", cap. 3 en *Estrategia Competitiva* (CECSA, 1980).
10. Para ver ejemplos sobre desarrollo de datos de investigación para mapas perceptuales, vea Glen L. Urban y John M. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).
11. Jochen Wirtz y John E. G. Bateson, "An Experimental Investigation of Halo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes", *International Journal of Service Industry Management* 6, núm. 3 (1995): 84-102.
12. James L. Heskett, *La gestión en las empresas de servicio* (Barcelona: Plaza & Janés, 1988).

# Capítulo 7

# Creación de servicios con valor agregado

*Cada uno de ustedes cumplirá o romperá la promesa que nuestra marca le hace a los clientes.*

PALABRAS DE UN GERENTE DE AMERICAN EXPRESS A SUS EMPLEADOS

Todas las organizaciones de servicios enfrentan elecciones en relación con los tipos de servicios que saben ofrecer y los procedimientos operativos que deben emplear para crearlos. En el capítulo 6 vimos que, a menudo, estas elecciones dependen, básicamente, de los factores de mercado ya que las compañías buscan responder a las necesidades expresas de los segmentos específicos y diferenciar las características de su oferta frente a la de la competencia. La disponibilidad de nuevos procesos de entrega, tales como Internet en el caso de los servicios de información, permite a las compañías crear nuevos métodos de entrega para servicios existentes, lo que, en efecto, cambia la naturaleza de la experiencia de servicio y crea nuevos beneficios. La actividad bancaria en Internet constituye un ejemplo concreto. Una forma más radical de innovación de servicio consiste en explotar los desarrollos tecnológicos para satisfacer necesidades latentes de los clientes que no se han expresado ni reconocido antes.

Las ofertas de servicios, por lo general, consisten en un servicio esencial que se complementa con una variedad de servicios suplementarios. El servicio esencial responde a la necesidad del cliente de un beneficio básico, como un medio de transportarse a un determinado lugar, una solución a un problema específico de salud, una respuesta profesional a un problema o la reparación de un equipo que no funciona bien. Los servicios suplementarios (que se analizan en profundidad más adelante en este capítulo) son aquellos que facilitan y aumentan la utilización del servicio esencial. Van desde la provisión de información, asesoramiento y documentación hasta la solución de inconvenientes y acciones de cuidado del cliente.

El diseño de nuevos servicios constituye un desafío porque requiere pensar en procesos, gente y experiencias, así como en resultados y beneficios. Los procesos se pueden presentar en tablas que especifican las tareas de los empleados y la secuencia operativa, mientras describen la experiencia del cliente en cada una de las etapas del servicio.

En este capítulo consideramos la naturaleza de los servicios, cómo visualizarlos y cómo diseñarlos. Con el acento en los elementos y componentes del servicio y su proceso, analizaremos preguntas tales como:

1. ¿Cuáles son los elementos fundamentales en el desarrollo del servicio?
2. ¿Cómo se puede facilitar la producción mediante el planteamiento gráfico de un proceso de servicio?
3. ¿Cómo se podrían clasificar los servicios suplementarios que rodean a los servicios esenciales?
4. ¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta en la planeación y creación de marca de servicios?
5. ¿Qué enfoques se pueden utilizar para diseñar nuevos servicios?

## Planeación y creación de servicios

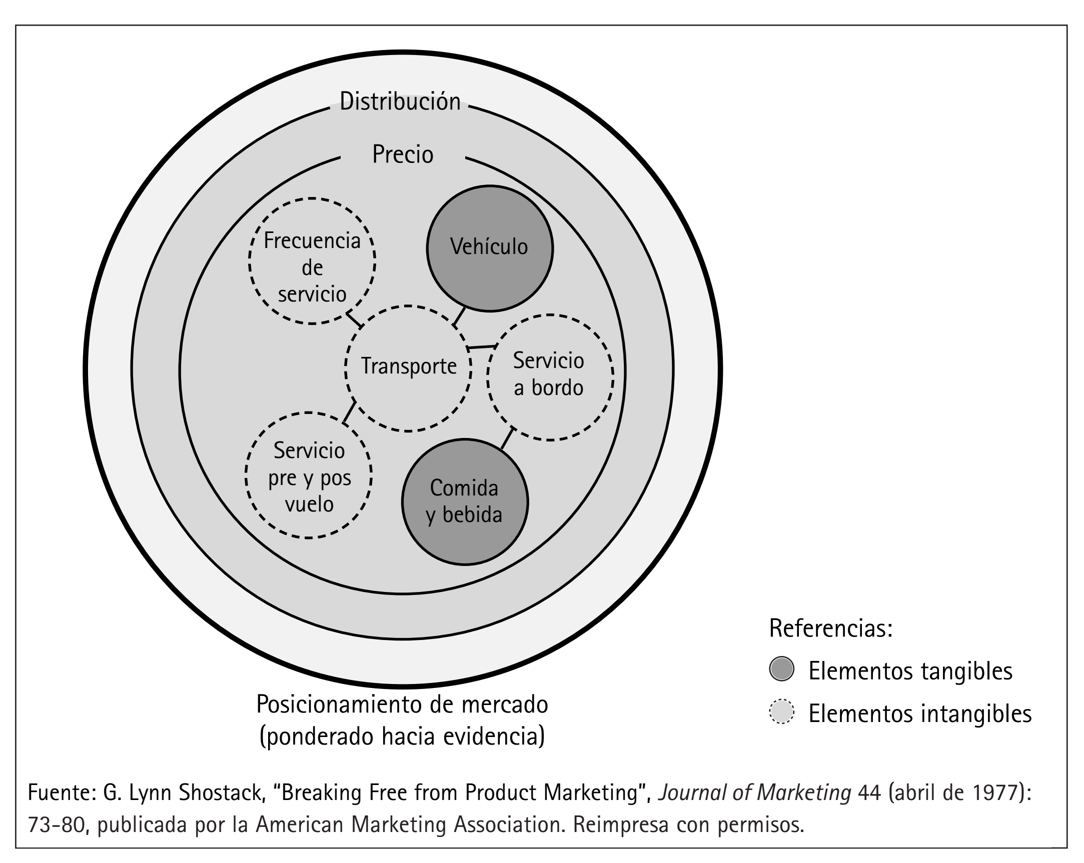
En los capítulos anteriores, dijimos que un servicio tiene más que ver con desempeño que con bienes específicos. Cuando los clientes compran un artículo de fabricación industrial, son propietarios del producto que adquirieron. Sin embargo, los servicios, al ser intangibles y efímeros, no constituyen una posesión, sino una experiencia. Aun en los casos en que existen elementos físicos que pasan a pertenecer al cliente, tales como una comida (que se consume de inmediato), una prótesis dental, un repuesto de un auto, una parte significativa del precio corresponde al valor agregado de los elementos de servicios suplementarios, que incluyen mano de obra, experiencia y utilización de equipo especializado.

Dependiendo de la naturaleza del servicio, algunas veces el cliente debe visitar el lugar del servicio. Es el caso de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, como por ejemplo una peluquería. Otras veces decide hacerlo por su propia voluntad, como cuando acude a la sucursal de un banco. Es posible que se le pida que participe activamente en el proceso de creación y entrega del servicio, precisando sus intereses o facilitando las condiciones para que la prestación se haga en forma efectiva. En los casos de autoservicio, la experiencia depende de la naturaleza del servicio y de la facilidad —o complejidad—, de utilización de la tecnología de apoyo correspondiente. En todo caso la evaluación del servicio está más relacionada con la naturaleza del proceso de prestación que cuando se trata de productos tangibles manufacturados.

La mayoría de las empresas de manufactura y servicios ofrecen a sus clientes un paquete de beneficios, que incluye no sólo la entrega de un producto o servicio esencial sino también una variedad de actividades adicionales. Cada vez más, estos servicios suplementarios aportan la diferenciación entre las compañías exitosas y las del montón. El servicio esencial tarde o temprano se convierte en un *commodity* a medida que aumenta la competencia y la industria madura. (Si una empresa no logra alcanzar un cierto éxito en los elementos básicos, termina fuera del negocio.) Aunque la gerencia debe considerar constantemente oportunidades para mejorar el servicio esencial, la búsqueda de ventajas competitivas en una industria madura suele pasar por el desempeño de los servicios suplementarios que se suman al esencial.

## El servicio ampliado

Hace mucho tiempo que los autores de libros de texto sobre marketing hablan sobre el producto aumentado, también conocido con el nombre de producto ampliado o paquete de productos, con la intención de describir los elementos suplementarios que añaden valor a los artículos manufacturados. Asimismo, en el sector servicios se pueden utilizar varios marcos para describir los servicios ampliados. Lynn Shostack desarrolló un modelo molecular (figura 7.1), que recurre a la analogía química para facilitar la visualización y el manejo de lo que ella denomina "entidad total de mercado".[1] Su modelo se puede aplicar a bienes y servicios. En el centro se encuentra el beneficio básico, que apunta a la necesidad básica del cliente, unido a una serie de características de servicio. Shostack sostiene que, al igual que en las fórmulas químicas, un cambio en un elemento puede alterar por completo la naturaleza de la entidad. Alrededor de las moléculas, hay una serie de círculos que representan el precio, la distribución y el posicionamiento de mercado (mensajes de comunicación).




Fuente: G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* 44 (abril de 1977): 73-80, publicada por la American Marketing Association. Reimpresa con permisos.

FIGURA 7.1 Modelo molecular de Shostack: Servicio aéreo de pasajeros

El modelo molecular nos ayuda a identificar los elementos tangibles e intangibles de la prestación de servicios. En una aerolínea, por ejemplo, los elementos intangibles incluyen el transporte en sí, la frecuencia del servicio y la atención antes, durante y después de un vuelo. No obstante, el avión, la comida y la bebida que se sirven a bordo son tangibles. Al destacar estos elementos, se puede determinar si los servicios en cuestión son fundamentalmente

tangibles o intangibles. Cuantos más elementos intangibles tenga el servicio, más necesario será proveer claves tangibles para las características y la calidad del servicio.

Eiglier y Langeard proponen un modelo en el que el servicio esencial está rodeado por un círculo que contiene una serie de servicios suplementarios que son específicos a ese servicio en particular.[2] Este enfoque, al igual que el de Shostack, subraya la interdependencia de los distintos componentes. Establece la distinción entre aquellos elementos que facilitan el uso del servicio esencial (por ejemplo, el servicio de recepción en un hotel) y los que aumentan el atractivo del servicio esencial (como un gimnasio y un centro de servicios de oficina en un hotel).

Ambos modelos de servicio ampliado ofrecen un aporte valioso. Shostack quiere que establezcamos qué elementos del servicio son tangibles y cuáles intangibles para facilitar la elaboración de políticas de servicio y programas de comunicación. Eiglier y Langeard nos llevan a pensar en dos temas: en primer lugar, si se necesitan servicios suplementarios para facilitar el uso del servicio esencial o sólo para aumentar su atractivo y, en segundo lugar, si los clientes deberían pagar por cada elemento de servicio por separado o si todos los elementos deberían formar parte de un paquete con un precio único. A su vez, Grönroos realiza una aportación adicional al clarificar los distintos roles que tienen los servicios suplementarios describiéndolos como facilitadores (ayudan al uso del servicio esencial) y de soporte (servicios auxiliares que sirven para aumentar valor o diferenciar el servicio de los competidores).[3]

## Definición de la naturaleza de la oferta de servicio

Los planificadores de servicios tienen que incluir tres componentes en el diseño de la oferta. El componente central es el servicio esencial, que responde las siguientes preguntas: ¿en realidad, qué está comprando el cliente? y ¿cuál es nuestro negocio? El servicio esencial provee los beneficios centrales de resolución de problemas que buscan los clientes. Grönroos indica al respecto: el servicio esencial es la razón de estar en el mercado[4]. En tal sentido, el transporte resuelve la necesidad de trasladar una persona o un objeto físico de un lugar a otro; la consulta gerencial apunta a proveer asesoramiento experto para las acciones de una compañía, y los servicios de reparación vuelven a poner en funcionamiento las máquinas estropeadas o rotas.

El segundo componente tiene que ver con el *proceso de prestación básica*: cómo se entrega el servicio al cliente, el carácter del rol del cliente en dicho proceso, cuánto tarda y el nivel y estilo previsto para el servicio a prestar. En el capítulo 3, analizamos cuatro procesos básicos: servicios dirigidos al cuerpo de las personas, servicios dirigidos a posesiones físicas, servicios dirigidos a la mente de las personas y servicios dirigidos a activos intangibles. Cada uno de ellos tiene diferentes implicaciones en cuanto a la participación del cliente, los procedimientos operativos, el grado de contacto entre el cliente y el personal de servicio, los equipos e instalaciones y los requerimientos de servicios suplementarios.

El tercer componente comprende el grupo de *servicios suplementarios* que agrandan el servicio esencial, tanto para facilitar su uso como para aumentar su valor y atractivo. A su vez, cada uno de estos elementos suplementarios requiere su propio sistema de prestación (que puede o no estar relacionado con el proceso de prestación básico) y nivel de servicio establecido. El cuarto componente es la *secuencia de prestación en el tiempo*. Cabe señalar que ni el servicio esencial ni los elementos suplementarios se entregan en forma continua durante el periodo de desempeño del servicio.

La incorporación de la dimensión temporal resulta fundamental para comprender el rol del tiempo no sólo en el proceso de diseño de un cronograma, sino también como un potencial costo del servicio para los clientes y como una cuestión de asignación de recursos para el proveedor. Un aspecto importante de la planeación de un servicio consiste en determinar la cantidad apropiada de tiempo que un cliente debe dedicar a los distintos elementos de servicio. En algunos casos, es posible que los estudios indiquen que los clientes de un cierto segmento planean dedicar una cierta cantidad de tiempo a una actividad valiosa para ellos y no desean que se los apure (por ejemplo, al hospedarse en un hotel ocho horas para dormir, una hora y media para una comida de negocios, veinte minutos para el desayuno). En cambio, al realizar una reservación, ingresar en el hotel, pagar o esperar a que les reciban el auto en el servicio de valet-parking, probablemente, los clientes deseen minimizar o, incluso, eliminar el tiempo que deben dedicar a actividades que consideran improductivas.

## Mapeo de servicio

El diseño de servicios constituye una tarea compleja que se puede beneficiar mediante la utilización de una versión más sofisticada de los diagramas de flujo que se conoce con el nombre de *blueprinting* (mapeo). El diseño de un nuevo edificio o de un barco suele representarse en mapas arquitectónicos que se denominan *blueprints* porque, tradicionalmente, se imprimían en un papel especial, donde los dibujos y anotaciones aparecían en azul. Estos mapas muestran el aspecto que debería tener el producto y el detalle de sus correspondientes especificaciones.

A diferencia de la arquitectura física de un edificio, una embarcación o una pieza de maquinaria, los procesos de servicios tienen una estructura básicamente intangible. Por esta razón, resultan más difíciles de visualizar. El mismo concepto se aplica a procesos tales como logística, ingeniería industrial, teoría de decisiones y análisis de sistemas informáticos, que utilizan técnicas de realización de mapeos para describir los procesos que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias.[5]

### Desarrollo de mapeos

El desarrollo de un mapeo de servicio requiere la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades.[6]

Un aspecto central de los mapeos de servicios consiste en distinguir entre lo que los clientes reciben y las actividades de los empleados y los procesos de apoyo, que los clientes no ven. Entre ambos aspectos yace lo que se denomina la *línea de visibilidad*. Los negocios con orientación operativa, en ocasiones, se concentran demasiado en el manejo de las actividades de soporte (tras bambalinas o *back office)* y descuidan la perspectiva del cliente de las actividades de contacto directo (escenario frontal o *front office*). Los estudios contables, por ejemplo, suelen tener procedimientos y normas muy elaboradas para la realización de auditorías efectivas, pero carecen de parámetros claros en cuanto a la organización de reuniones con los clientes o a la atención telefónica de los mismos.

Los mapeos de servicios clarifican las interacciones entre los clientes y los empleados y el soporte necesario que aportan las actividades adicionales y los sistemas tras bambalinas. Dado que los mapeos muestran las interrelaciones entre los roles de los empleados, los

procesos operativos, la tecnología informática y las interacciones con los clientes, facilitan la integración de los procesos de dirección, operaciones y recursos humanos dentro de una compañía. No existe una única manera obligatoria de preparar un mapeo de servicio. Sin embargo, se recomienda utilizar un enfoque consistente en toda la organización. A modo de ejemplo de mapeos de servicios, en este capítulo adaptamos y simplificamos un enfoque propuesto por Jane Kingman-Brundage.[7]

Además, los mapeos de servicios brindan la oportunidad de identificar potenciales *puntos de falla* en el proceso, que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad de servicio. El conocimiento de estos puntos de falla le permite a la gerencia diseñar procedimientos para evitar que ocurran o preparar planes de contingencia (o ambos). También se pueden detectar los puntos del proceso donde los clientes tienen que esperar. Entonces, se pueden desarrollar normas de ejecución para cada una de las actividades, que fijan topes de tiempo para las distintas tareas, tiempos de espera máximos entre las mismas y guiones para marcar las pautas de las interacciones entre los miembros del personal y los clientes.

## Mapeo de la experiencia en un restaurante

A modo de ejemplo de mapeo de un servicio de alto nivel de contacto, analizamos una cena para dos en Happening, un restaurante elegante de Santiago de Chile, que aumenta el valor de su servicio esencial de comida con una variedad de servicios suplementarios (figura 7.2). Una medición a grandes rasgos para un restaurante de servicio completo consiste en que el costo de compra de los ingredientes de la comida represente sólo entre el 20 y el 30% del precio de la comida. El resto constituye la tarifa que los clientes están dispuestos a pagar por sentarse en una mesa en un ambiente de servicio agradable, por recibir el servicio de expertos en preparación de comida y su utilización del equipo de cocina, y por el servicio del personal que los atiende dentro y fuera del salón comedor.

Los componentes claves del mapeo, de arriba hacia abajo, son los siguientes:

1. Definición de normas para las actividades del escenario frontal (contacto directo con el cliente; sólo se especifican algunos ejemplos concretos en la figura).
2. Evidencia física y de otro tipo de actividades del escenario frontal (especificadas en todos los pasos).
3. Principales acciones de los clientes (con ilustraciones).
4. Línea de interacción.
5. Acciones del escenario frontal realizadas por personal de contacto con clientes.
6. Línea de visibilidad.
7. Acciones tras bambalinas (*back office*) realizadas por personal de contacto con clientes.
8. Procesos de soporte con participación de otros miembros del personal de servicio.
9. Procesos de soporte realizados mediante tecnología informática.

De izquierda a derecha, el mapeo pauta la secuencia de acciones en el tiempo. En los capítulos anteriores, hemos visto que el desempeño en servicios se puede comparar con el teatro. Para acentuar la participación de los actores en la prestación de servicios, hemos copiado la utilización de dibujos que adoptan algunas organizaciones de servicios para ilustrar los 14 pasos principales en los que intervienen nuestros dos clientes (existen otros

pasos que no se muestran en la figura). Comenzamos con la realización de una reservación y terminamos con la salida del restaurante después de la comida. Como muchos servicios de alto contacto que incluyen transacciones discretas, a diferencia de la prestación continua que existe en servicios públicos o en seguros, la "obra de un restaurante" se puede dividir en tres "actos", que representan las actividades que tienen lugar antes de encontrar el servicio esencial, la entrega del servicio esencial (en este caso, la comida) y las actividades subsiguientes relacionadas todavía con el proveedor.

El "escenario" abarca tanto el exterior como el interior del restaurante. Las acciones del escenario frontal ocurren en un entorno muy visual: los restaurantes suelen tener un manejo bastante teatral de la evidencia física (como muebles, decoración, uniformes, iluminación y mantelería) y, también, utilizan música de fondo para crear un ambiente temático.

**Primer acto.** En esta obra en particular, el primer acto comienza cuando se realiza la reservación. Se trata de una interacción que se lleva a cabo por teléfono con un empleado invisible. En términos teatrales, la conversación telefónica se puede equiparar a un serial de radio, en el que las impresiones se crean con base en la evidencia de la voz del que responde, la velocidad de respuesta y el estilo de la conversación. El acto concluye cuando un empleado acompaña a los clientes a la mesa. Estos cinco pasos constituyen la experiencia inicial del desempeño del restaurante para los clientes. Cada uno de ellos involucra una interacción con un empleado, ya sea por teléfono o en persona. Cuando los clientes llegan a la mesa que les ha asignado en el comedor, ya han estado expuestos a varios servicios suplementarios: reservaciones, estacionamiento de cortesía, guardarropa, bebidas y acompañamiento a la mesa. También han visto a una cierta cantidad de personajes, incluyendo a cinco o más miembros del personal de contacto y a otros clientes.

Se pueden establecer parámetros para cada una de las actividades de servicio, pero estos deben basarse en una profunda comprensión de las expectativas de los huéspedes. Por debajo de la línea de visibilidad, el mapa identifica las acciones clave para asegurar que los pasos en el escenario frontal se desarrollen de manera que satisfagan o superen esas expectativas. Estas acciones incluyen registrar las reservaciones, recibir los abrigos de los clientes, entrega y preparación de comida, mantenimiento de instalaciones y equipos, capacitación y asignación de empleados a las tareas y uso de la tecnología informática para acceder, ingresar, guardar y transferir la información relevante.

*Identificación de puntos de falla.* Dirigir un buen restaurante constituye un negocio complejo y hay muchas cosas que pueden salir mal. Los puntos de falla más serios, marcados con una pequeña F en un círculo, son aquellos que impedirán acceder o disfrutar el servicio esencial. Abarcan la reservación (¿pudo el cliente comunicarse por teléfono? ¿Estaba la mesa disponible en el momento solicitado? ¿Se registró la reservación en forma correcta?) y la llegada a la mesa (¿estaba lista la mesa en el horario prometido?). Como la prestación del servicio se desarrolla en el tiempo, existe también la posibilidad de que se produzcan demoras entre las acciones específicas, lo que hará que los clientes deban esperar. Las instancias probables de dichas esperas se identifican con una letra E dentro de un triángulo. Una espera prolongada molestará a los clientes.

En la práctica, todos los pasos del proceso tienen cierto potencial de fallas y demoras. David Maister acuñó el término OTSU (*opportunity to screw up*) que traduciremos como OMP (oportunidad de meter la pata), para transmitir la importancia de pensar en todas las cosas que pueden salir mal en la prestación de algún tipo de servicio.[8] Las OMPs son

divertidas cuando uno las cuenta. John Cleese hizo reír a millones de personas con su personificación de un gerente de hotel inepto en la serie de televisión *Fawlty Towers.* Y Cantinflas ha deleitado al público en varias películas al encarnar a clientes torturados por empleados ineptos, maleducados y hasta crueles. Sin embargo, los clientes no siempre se divierten cuando les toca sufrir a ellos. Sólo si se identifican todas las posibles OMPs que se relacionan con una tarea en particular, es posible armar un sistema de prestación explícitamente diseñado para evitar esos problemas.

*Cómo fijar pautas de servicio.* A través de estudios formales y la experiencia directa, los gerentes de servicios pueden conocer la naturaleza de las expectativas de los clientes en cada uno de los pasos del proceso. Como dijimos en el capítulo 4, las expectativas de los clientes cubren un espectro, conocido como la zona de tolerancia, que va desde el servicio deseado (el ideal) hasta un nivel mínimo de servicio adecuado. Los proveedores de servicios deberían diseñar los parámetros de cada paso con el objetivo de satisfacer e incluso deleitar a los clientes. De no ser posible, tendrán que modificar las expectativas de los clientes. Estos parámetros pueden aplicarse al tiempo, al guión de un desempeño técnicamente correcto y a un estilo y comportamiento apropiados.

Hay una sola oportunidad para causar una primera buena impresión. Las escenas iniciales de una obra de servicio son muy importantes porque las primeras impresiones de los clientes suelen afectar su evaluación de calidad en etapas posteriores de la prestación de servicio. Las percepciones que se registran durante experiencias de servicio tienden a ser acumulativas.[9] Si encuentran un par de inconvenientes al principio, es posible que los clientes decidan marcharse. Aun en el caso de que se queden, puede ocurrir que se dediquen a buscar otras fallas. Por el contrario, si los primeros pasos son exitosos, es probable que aumenten sus zonas de tolerancia y estén dispuestos a pasar por alto pequeñas fallas que se produzcan más tarde en la prestación del servicio. Un estudio realizado por los Hoteles Marriot indica que cuatro de los cinco factores principales que contribuyen a la lealtad de los clientes se relacionan con los primeros 10 minutos de servicio.[10] Además, estudios sobre diseños y procedimientos en consultorios médicos sugieren que una primera impresión desfavorable puede llevar a los pacientes a cancelar operaciones quirúrgicas o incluso a cambiar de médico. Sin embargo, tampoco se debe permitir que los parámetros de desempeño decaigan hacia el final de la prestación del servicio. Otros estudios han señalado la importancia de un cierre fuerte y sugieren que un encuentro de servicio que se percibe pobre al comienzo y luego recupera calidad recibirá una mejor calificación que uno que comienza bien pero decae al final.[11]

**Segundo acto.** *Prestación del servicio esencial.* Cuando se levanta el telón en el segundo acto, por fin nuestros clientes están a punto de recibir el servicio esencial que vinieron a buscar. En aras de la simplicidad, hemos condensado la comida en sólo cuatro escenas. En la práctica, revisar el menú y pedir la comida constituyen dos actividades separadas, mientras que el servicio de la comida procede por platos. Si, en realidad, usted tuviera un restaurante, tendría que ahondar el nivel de detalle para identificar todos los pasos que conforman lo que suele ser una obra con un guión muy estricto. Si todo anda bien, los dos comensales disfrutarán de una excelente comida, acompañada, tal vez, con un buen vino y servida con elegancia en un ambiente de servicio agradable. No obstante, si el restaurante no logra satisfacer las expectativas de los clientes en el segundo acto, tendrá problemas serios. Abundan los puntos de falla. ¿La información del menú es completa? ¿Es clara? ¿Todo lo que aparece en el menú está disponible en ese momento? ¿Las explicaciones y sugerencias se

ofrecerán con amabilidad y respeto si los clientes plantean preguntas específicas sobre el contenido del menú o si tienen dudas en relación al vino?

Luego de que nuestros comensales deciden lo que van a comer, hacen el pedido correspondiente al camarero, quien deberá transmitir los detalles de la orden al personal de cocina, bar y caja. Las fallas en la transmisión de información suelen ser una causa frecuente de fallas de calidad en muchas organizaciones. La mala caligrafía o los pedidos verbales poco claros pueden llevar a la entrega de órdenes incorrectas o preparadas en forma inadecuada. En las escenas siguientes del segundo acto, nuestros clientes evaluarán no sólo la calidad de la comida y la bebida —que constituyen la dimensión más importante de todas— sino también la rapidez con que les traen la comida (si se la traen muy rápido, podría tratarse de comida congelada recalentada en el horno de microondas) y el tipo de atención. El desempeño técnicamente correcto del camarero se puede arruinar por fallas humanas, tales como frialdad, desinterés, o un exceso de confianza en el trato.

**Tercer acto.** La comida ha terminado, pero todavía hay un gran despliegue de actividad, tanto en el escenario frontal como tras bambalinas, que lleva al cierre de la obra. Ya se ha prestado el servicio esencial y suponemos que nuestros comensales están felices en plena digestión. El tercer acto debe ser corto. La acción en cada una de las escenas restantes debe ser ágil, rápida y placentera, sin sorpresas al final. Supuestamente, en un restaurante medianamente sofisticado, las expectativas de la mayoría de los clientes serían las siguientes:

- Recibir la cuenta, correcta y comprensible, en cuanto la soliciten.
- Manejo del pago en forma civilizada y expeditiva (que se acepten todas las tarjetas de crédito). Que les agradezcan su visita y los inviten a regresar.
- Encontrar los baños limpios y bien provistos.
- Recibir el auto a la puerta enseguida y en las mismas condiciones en que lo dejaron. Que el empleado les dé las gracias y les desee buenas noches.

Sin embargo, ¿con qué frecuencia se producen fallas que arruinan la experiencia de los clientes y estropean su buen humor? ¿Recuerda usted alguna situación en la que la experiencia de una buena comida en el segundo acto se arruinara por una o más fallas del tercer acto? Mi propia investigación informal, realizada en docenas de programas de capacitación ejecutiva, revela que el motivo más frecuente de insatisfacción en restaurantes radica en la imposibilidad de recibir la cuenta con rapidez cuando los comensales han terminado de comer y están listos para marcharse. Esta falla, en apariencia de menor importancia, que no se relaciona con el servicio esencial, suele dejar un sabor amargo que opaca la experiencia general de la comida, aunque todo lo demás haya salido bien. Cuando los clientes tienen poco tiempo, hacerlos esperar innecesariamente en cualquier etapa del proceso equivale a robarles el tiempo.

Hemos elegido el ejemplo del restaurante deliberadamente para ilustrar un servicio de alto contacto dirigido a las personas que el lector conoce bien. Sin embargo, muchos servicios dirigidos a posesiones físicas (como servicios de reparaciones o mantenimiento) y los servicios dirigidos a activos intangibles (como seguros o estudios contables) implican un nivel inferior de contacto con los clientes porque gran parte de la acción transcurre tras bambalinas (*back office*). En estas situaciones, una falla en la atención directa al cliente representa una proporción mayor de los encuentros entre el cliente y la compañía de servicio. Por lo tanto, adquiere mayor importancia ya que habrá menos oportunidades para crear una impresión favorable.

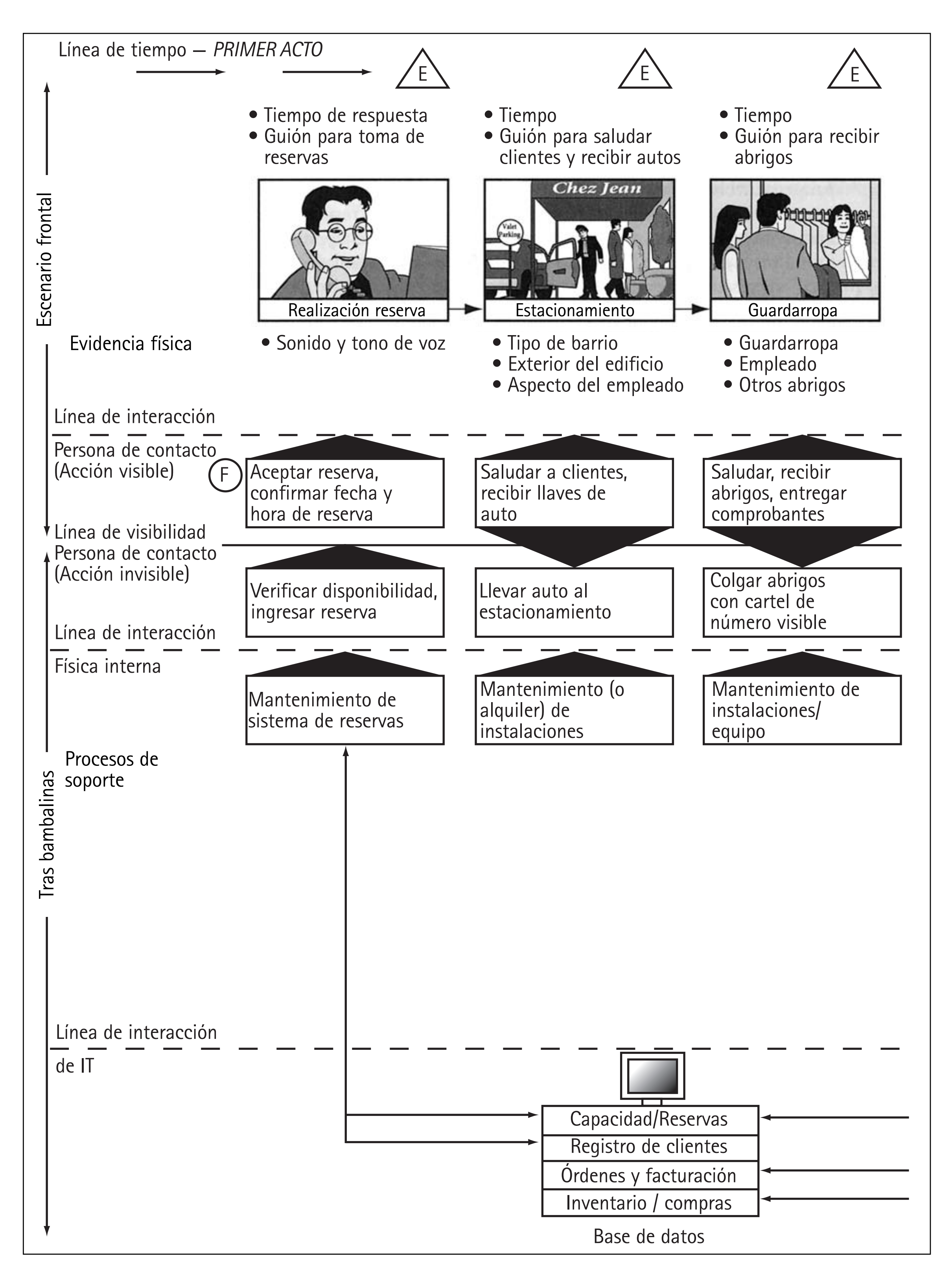
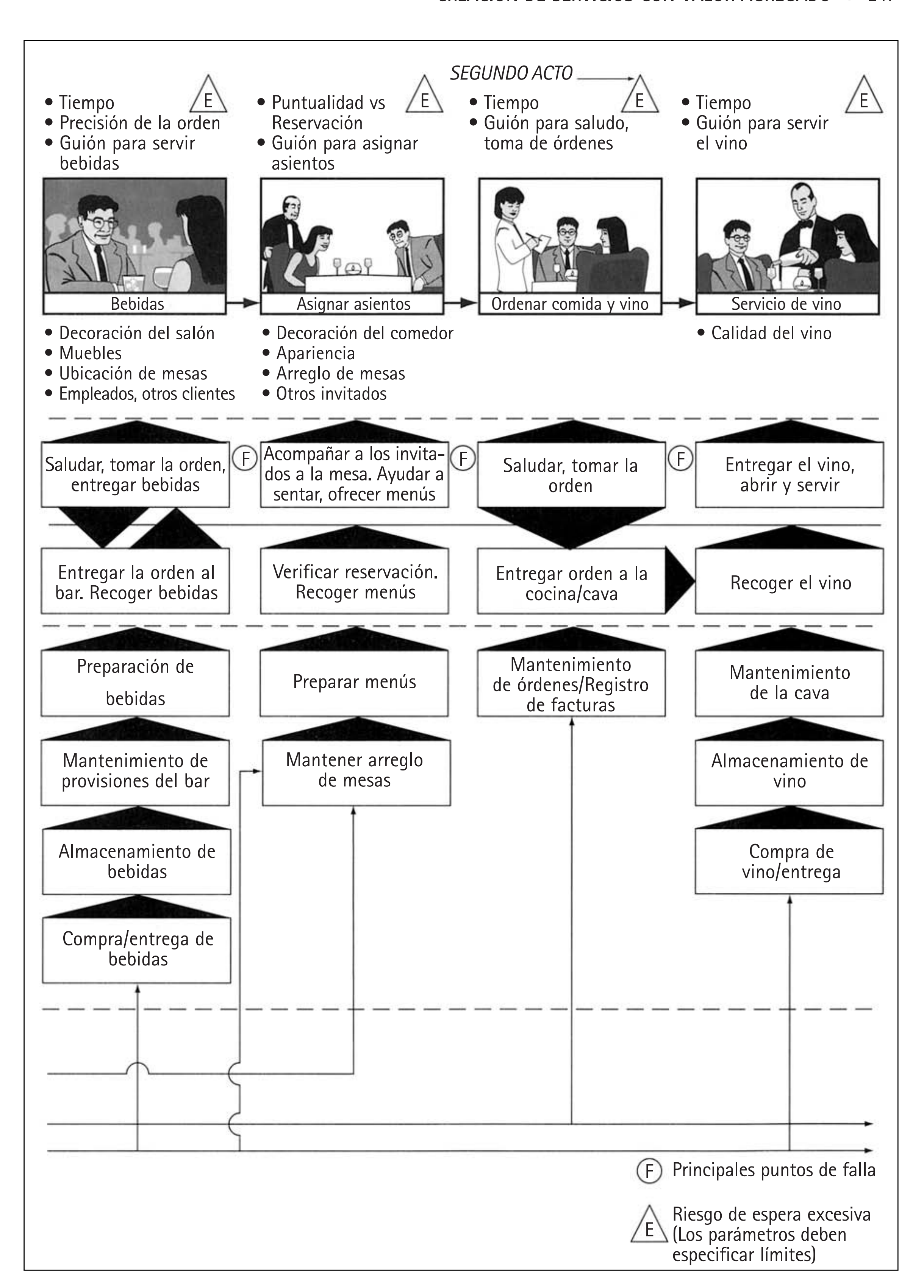



FIGURA 7.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo (continúa en sentido lateral en las tres páginas siguientes)


SEGUNDO ACTO
• Tiempo
• Precisión de la orden
• Guión para servir bebidas
E
• Puntualidad vs Reservación
• Guión para asignar asientos
E
• Tiempo
• Guión para saludo, toma de órdenes
E
• Tiempo
• Guión para servir el vino
E
Bebidas
Asignar asientos
Ordenar comida y vino
Servicio de vino
• Decoración del salón
• Muebles
• Ubicación de mesas
• Empleados, otros clientes
• Decoración del comedor
• Apariencia
• Arreglo de mesas
• Otros invitados
• Calidad del vino
Saludar, tomar la orden, entregar bebidas
F
Acompañar a los invitados a la mesa. Ayudar a sentar, ofrecer menús
F
Saludar, tomar la orden
F
Entregar el vino, abrir y servir
Entregar la orden al bar. Recoger bebidas
Verificar reservación. Recoger menús
Entregar orden a la cocina/cava
Recoger el vino
Preparación de bebidas
Preparar menús
Mantenimiento de órdenes/Registro de facturas
Mantenimiento de la cava
Mantenimiento de provisiones del bar
Mantener arreglo de mesas
Almacenamiento de vino
Almacenamiento de bebidas
Compra de vino/entrega
Compra/entrega de bebidas
F Principales puntos de falla
E Riesgo de espera excesiva (Los parámetros deben especificar límites)

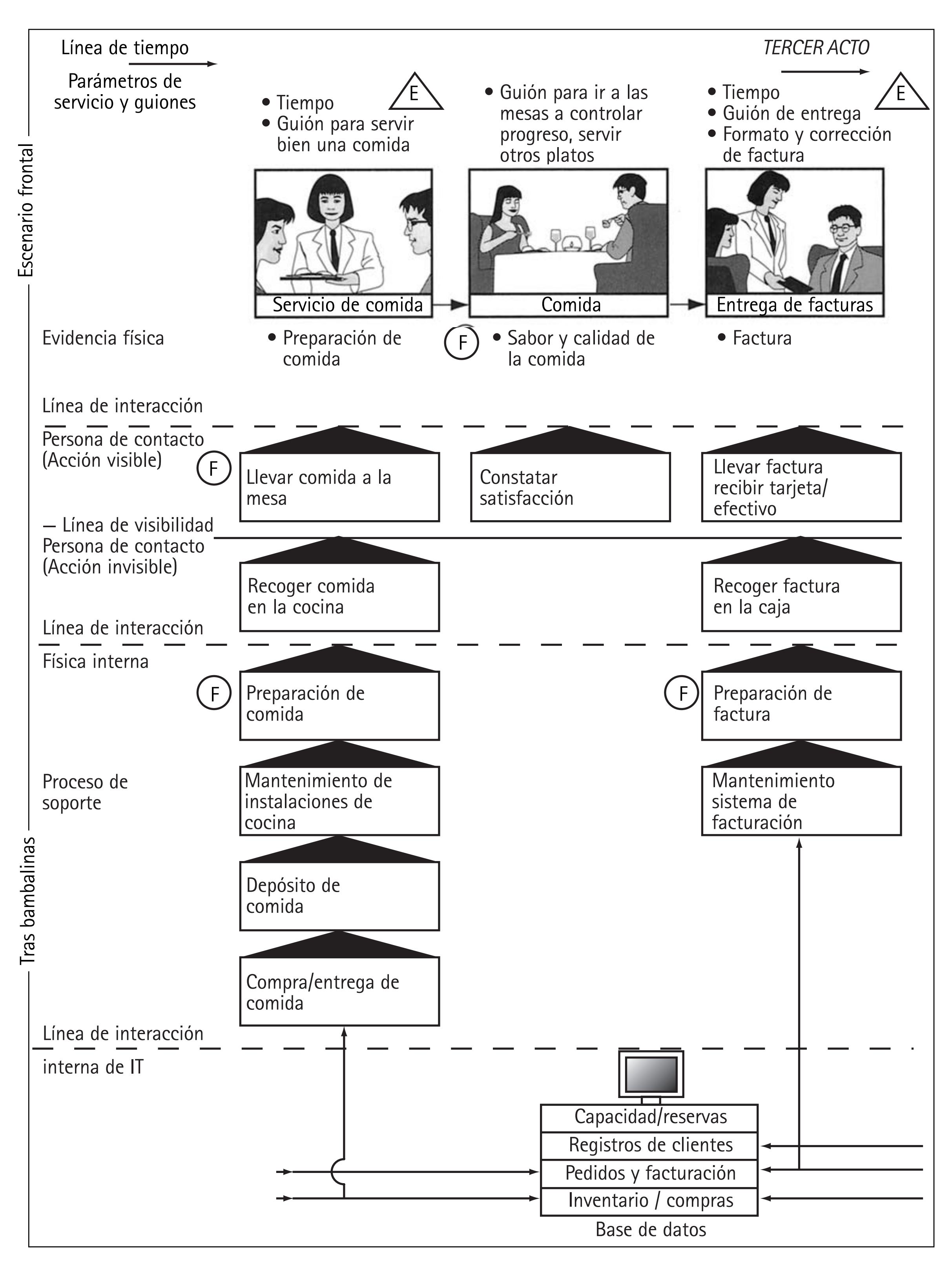



FIGURA 7.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo (Continuación)

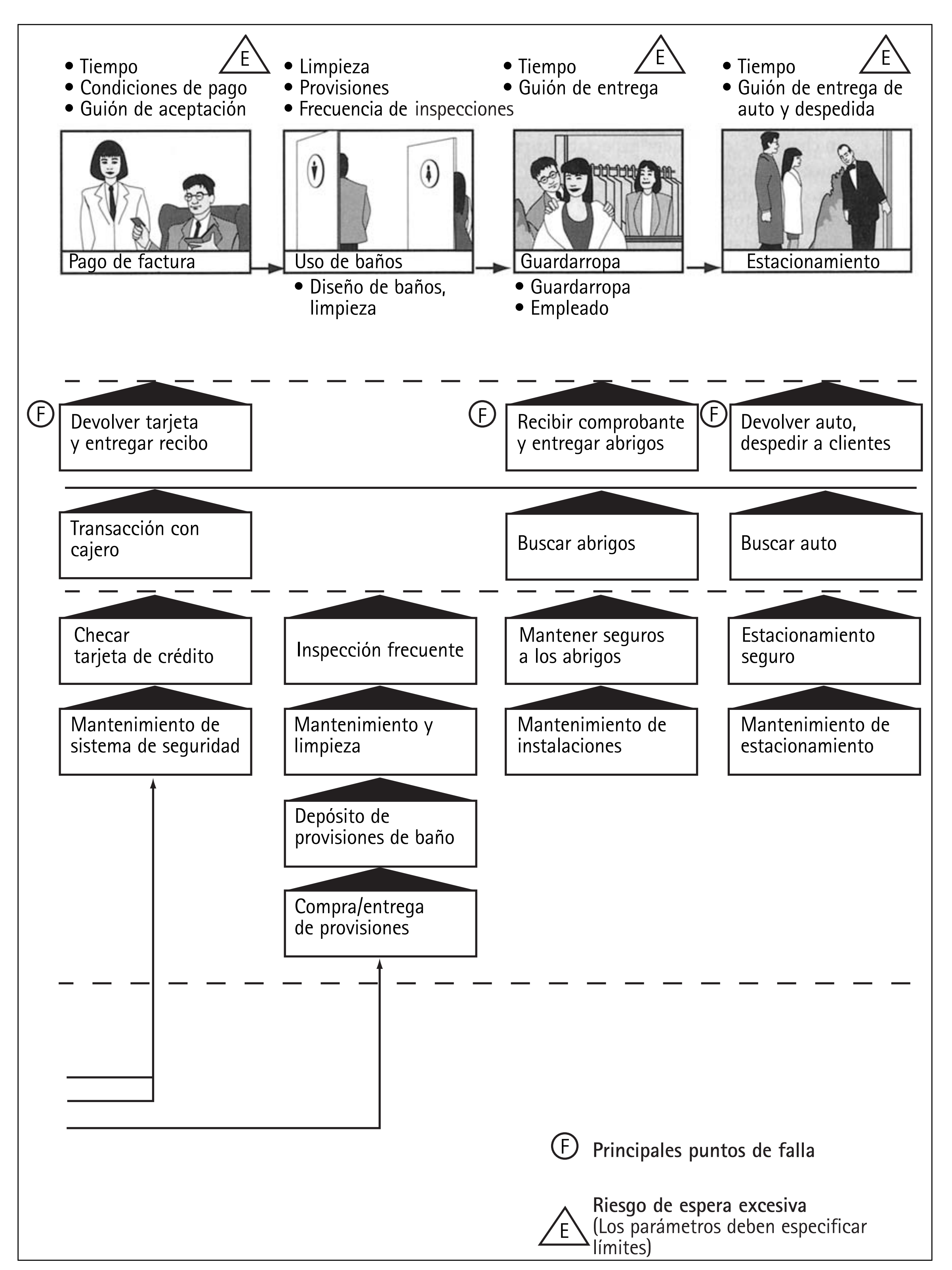



FIGURA 7.2 Mapeo de una experiencia en un restaurante de servicio completo (Fin)

## Identificación y clasificación de servicios suplementarios

Cuanto más analizamos los distintos tipos de servicios, más confirmamos que la mayoría tienen muchos servicios suplementarios en común.[12] Los mapeos (o diagramas de flujo) constituyen una excelente forma de comprender la totalidad de la experiencia de servicio del cliente e identificar los distintos tipos de servicios suplementarios que acompañan a un servicio esencial. En el ejemplo del restaurante, los servicios suplementarios incluían reservaciones, estacionamiento de cortesía, guardarropa, bebidas, acompañamiento hasta la mesa, pedidos, facturación, pago y uso de los baños.

Si se preparan diagramas de flujo para una variedad de servicios, pronto queda claro que, aunque los servicios esenciales sean muy diferentes, los servicios suplementarios, desde información hasta facturación y desde reservaciones/toma de pedidos a resolución de problemas, se repiten. Potencialmente, existen docenas de servicios suplementarios distintos, pero casi todos se pueden agrupar en una de las ocho categorías siguientes. Hemos dividido estas categorías en dos tipos de servicios suplementarios: aquellos que *facilitan* la prestación o son componentes esenciales de la misma (como el pago) y los que *aumentan* el valor del servicio para los clientes.

| *Servicios suplementarios de facilitación (facilitadores)* | *Servicios suplementarios de aumento* |
|---|---|
| Información | Consulta |
| Toma de pedidos | Hospitalidad |
| Facturación | Cuidado |
| Pago | Excepciones |

En la figura 7.3, estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de lo que denominamos la flor del servicio. Los presentamos en el sentido de las agujas del reloj, en la secuencia en que, probablemente, los clientes los reciban (aunque esta secuencia puede variar: por ejemplo, es posible que el pago se deba realizar antes de recibir el servicio y no después). En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y su forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos o que están marchitos o descoloridos. Aun si el centro está perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva. Pensemos en nuestras propias experiencias como clientes (o cuando compramos en nombre de una organización). En los casos de compras insatisfactorias, ¿el problema radicó en el centro o en algunos de los pétalos?

No todos los servicios esenciales aumentan su valor a través de elementos suplementarios de las ocho categorías. Como veremos, la naturaleza del servicio sirve para determinar los servicios suplementarios que se deben ofrecer para aumentar el valor y lograr que los intercambios con la organización resulten más fáciles. En general, los servicios dirigidos al cuerpo de las personas tienden a contar con más servicios suplementarios que los otros tres tipos de servicios. De la misma manera, los servicios de alto contacto conllevan más servicios suplementarios que los servicios de bajo contacto.

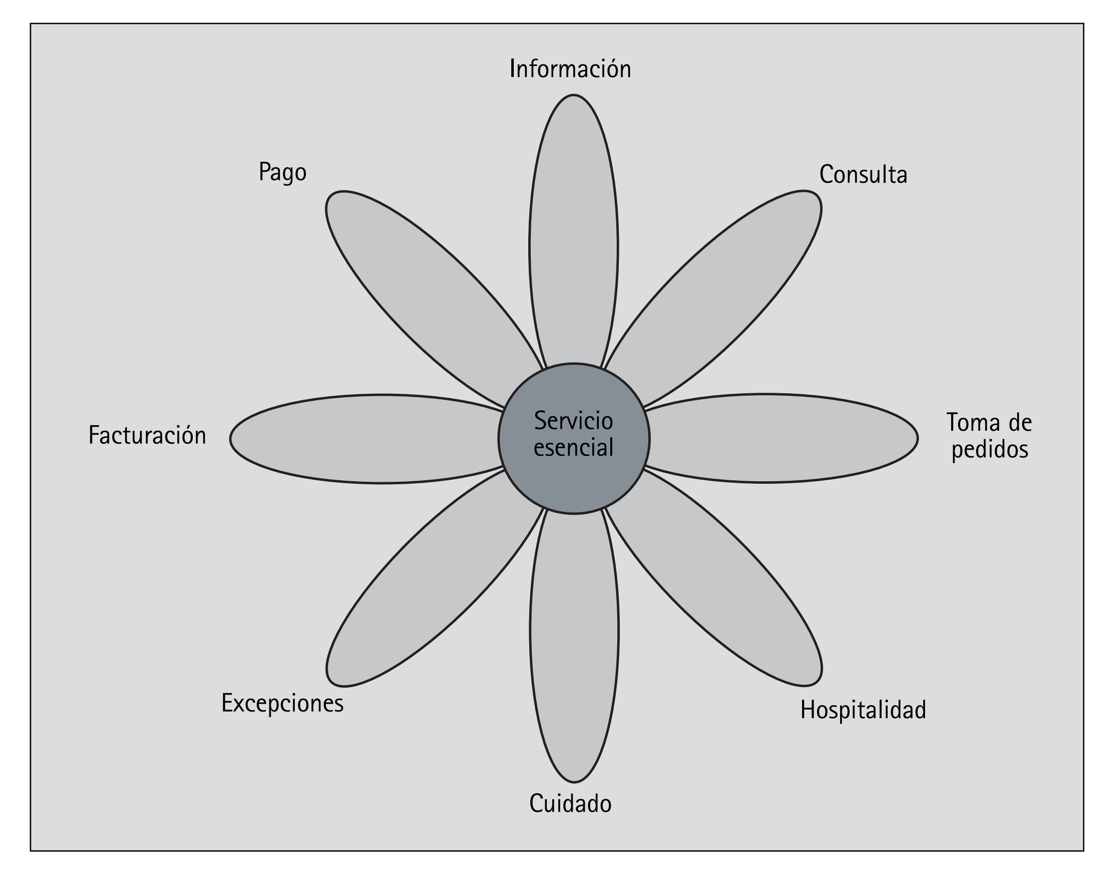



FIGURA 7.3 La flor del servicio: El servicio esencial rodeado por los grupos de servicios suplementarios

La estrategia de posicionamiento de mercado de una compañía ayuda a determinar los servicios suplementarios que se deben incorporar. Una estrategia que busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes, probablemente requiera más servicios suplementarios (y también un mayor nivel de desempeño en todos los elementos) que una estrategia de competencia por precio. Las compañías que ofrecen distintos niveles de servicio, tales como primera clase, clase ejecutiva y clase turista/económica en una aerolínea, suelen diferenciarlos a través de una mayor cantidad de servicios suplementarios en los servicios de mayor jerarquía.

## Información

Para obtener el valor completo de un artículo o servicio, los clientes necesitan información relevante (tabla 7.1). Los clientes nuevos y potenciales tienen un apetito especial de información. Las necesidades de información de los clientes pueden referirse a instrucciones específicas para ir al local donde se presta el servicio (o instrucciones para ordenarlo), horario de atención, precios y recomendaciones de uso. La información adicional, en ocasiones estipulada por ley, puede incluir condiciones de venta y utilización, advertencias, recordatorios y notificaciones de cambios. Por último, es posible que los clientes soliciten documentación concerniente a las operaciones realizadas, tales como confirmaciones de reservaciones, recibos y facturas, o resúmenes mensuales de los movimientos de la cuenta.

TABLA 7.1 *Ejemplos de elementos de información*

Instrucciones para llegar a un local de servicio
Horarios de atención al público
Precios
Instrucciones de uso para servicio esencial/servicios suplementarios
Recordatorios
Advertencias
Condiciones de venta/servicio
Notificación de cambios
Documentación
Confirmación de reservaciones
Resúmenes de movimientos en la cuenta
Recibos y facturas

Las compañías deben asegurarse de que la información que ofrecen sea oportuna y precisa, ya que la información incorrecta molesta y perjudica a los clientes. Las formas tradicionales de proveer información a los clientes incluyen a los empleados de atención al cliente (que no siempre están tan informados como deberían), avisos impresos, folletos y manuales de instrucciones. Existen otros medios de información, tales como vídeos y software con instrucciones y demostraciones de uso, vídeos interactivos con pantallas de reconocimiento por tacto (*touch-screen*) y mensajes telefónicos grabados con diferentes opciones. La innovación reciente más importante ha sido la utilización corporativa de sitios en Internet. Los ejemplos de aplicaciones útiles abarcan horarios de trenes y aerolíneas, información sobre hoteles, asistencia para ubicar comercios minoristas específicos (tales como restaurantes y tiendas) y datos sobre servicios profesionales. Muchas compañías de logística ofrecen a los transportistas la posibilidad de rastrear la ruta de sus paquetes mediante la asignación de un número de identificación exclusiva.

## Toma de pedidos

Una vez que los clientes están listos para la compra, entra en juego un elemento suplementario fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones (tabla 7.2). El proceso de toma de pedidos debe ser cortés, rápido y preciso de modo que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental y físico innecesario. Se puede recurrir a la tecnología para agilizar y facilitar el proceso de toma de pedidos, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesario de ambas partes y asegurar la obtención de información completa y correcta.

Los bancos, las compañías de seguros y los servicios públicos exigen que los clientes potenciales pasen por un proceso de solicitud diseñado para recoger la información necesaria y para descartar a aquellos que no cumplen con los criterios esenciales de inscripción (por ejemplo, personas con riesgo crediticio o serios problemas de salud). Las universidades también tienen un proceso de admisión para sus alumnos potenciales. Las reservaciones (incluso para turnos y viajes) representan un tipo especial de toma de pedidos que le otorga al cliente una unidad específica de servicio, por ejemplo, un asiento en un vuelo, una mesa en un restaurante, una habitación de hotel, una cita con un profesional calificado

TABLA 7.2 *Ejemplos de elementos de toma de pedidos*

| | |
|---|---|
| **Solicitudes** | |
| Membresías de clubes o programas | |
| Servicios por suscripción (por ejemplo, servicios públicos) | |
| Servicios con requisitos previos (por ejemplo, créditos, universidades) | |
| **Ingreso de pedidos** | |
| Entrega a domicilio | |
| Pedido por correo/teléfono para entrega posterior | |
| **Reservaciones** | |
| Localidades | Renta de autos o equipos |
| Mesas | Turnos con profesionales |
| Habitaciones | Entradas a predios (exposiciones) |

o el ingreso a un predio (un teatro o un estadio deportivo) con un asiento asignado. La precisión en el horario y fecha es vital: es probable que a los clientes no les guste mucho recibir entradas para un día incorrecto.

Los sistemas de pasajes sin emisión de boletos de avión, que se basan en reservaciones telefónicas o a través de un sitio de Internet, significan un ahorro enorme para las aerolíneas ya que se evitan las comisiones de los agentes de viajes —porque los clientes hacen sus propias reservaciones— y se reduce notablemente el esfuerzo administrativo. En una aerolínea, es posible que un boleto pase por 15 empleados, mientras que el proceso de un pasaje electrónico lleva un solo paso. Sin embargo, a algunos clientes no les agradan los procesos sin comprobantes físicos.

## Facturación

La facturación es un elemento común a casi todos los servicios (a menos que el servicio sea gratuito). Una factura incorrecta, incomprensible o incompleta puede generar desilusión en clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Este tipo de fallas empeoran aún más la situación si el cliente ya estaba disconforme. El proceso de facturación también debe ser ágil ya que, de esta manera, se estimula un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso oral hasta un precio exhibido en pantalla, y desde facturas escritas a mano hasta complejos estados de cuenta mensuales que incluyen movimientos y honorarios (tabla 7.3). Tal vez el sistema más sencillo consiste en la autofacturación, en la que el cliente suma el monto de un pedido y adjunta un cheque o firma la autorización de pago de una tarjeta de crédito. En este caso, la facturación y el pago se combinan en un mismo acto, aunque el vendedor deba confirmar la corrección de la operación.

La facturación está cada vez más computarizada. A pesar del potencial de mejora de productividad, la facturación por computadora tiene su lado oscuro: por ejemplo, cuando un cliente inocente intenta, inútilmente, refutar una factura incorrecta y, en cambio, recibe una secuencia de facturas crecientes (intereses y multas) acompañadas de cartas preimpresas cada vez más amenazadoras.

TABLA 7.3 *Ejemplos de elementos de facturación*

| | |
|---|---|
| Estados de cuenta periódicos | Total exhibido en pantalla |
| Facturas individuales por transacción | Autofacturación (realizada por el cliente) |
| Avisos verbales del monto a pagar | |

Por lo general, los clientes esperan que las facturas sean claras, informativas y ordenadas de manera tal que resulte evidente cómo se obtuvo la cifra total. El uso de símbolos misteriosos, como los jeroglíficos de los antiguos monumentos egipcios (que sólo pueden descifrar los sumos sacerdotes expertos en contabilidad y procesamiento de datos), no crean una impresión favorable del proveedor. Tampoco ayudan la impresión borrosa y la caligrafía ilegible. Gracias a la facilidad de las impresoras láser para cambiar tipos de letras, enmarcar y resaltar secciones, se pueden generar facturas no sólo legibles, sino también ordenadas. Se puede recurrir a un estudio de mercado para determinar, con anticipación, el tipo de información y de presentación que los clientes prefieren.

American Express creó su negocio de Tarjetas Corporativas con base en la oferta de documentación detallada con respecto a los patrones de gastos en viajes y recreación de empleados y departamentos de empresas. Un análisis inteligente de las necesidades de los clientes le sirvió a American Express para darse cuenta de que la información ordenada tiene valor para los clientes, más allá del requerimiento básico de conocer el total que deben pagar a fin de mes.

Los clientes ocupados detestan esperar a que les preparen la cuenta en un hotel, restaurante o agencia de alquiler de coches. Muchos hoteles y agencias de alquiler de coches han creado opciones de facturación rápida (*express checkout*), para lo cual toman los datos de las tarjetas de crédito de los clientes por anticipado e informan los cargos luego por correo. No obstante, la corrección de la información es esencial. Por ahorrar tiempo en el proceso de facturación rápida, los clientes no quieren perder tiempo luego en correcciones y reembolsos. Algunas compañías de alquiler de automóviles utilizan un sistema de facturación rápida alternativo. Un representante recibe a los clientes cuando éstos se presentan a devolver los autos. Allí mismo, revisa el kilometraje y el nivel de combustible. Luego, imprime una factura con una computadora portátil. Muchos hoteles deslizan en la mañana la cuenta por debajo de la puerta de las habitaciones que tienen prevista la partida para ese día; otros ofrecen a los clientes la opción de ver sus cargos en la televisión de la habitación antes de cerrar la factura.

## Pago

En la mayoría de los casos, la factura obliga al cliente a proceder al pago (este proceso puede ser muy lento…). Los estados de cuentas bancarias constituyen una excepción, ya que detallan cargos que ya se han deducido de la cuenta del cliente. Cada vez más, los clientes esperan que el proceso de pago sea fácil y cómodo, lo que incluye el crédito, tanto cuando realizan compras en su propio país como cuando viajan al extranjero.

Existen varias opciones para facilitar el pago de facturas (tabla 7.4). Por ejemplo, los sistemas de pago tipo autoservicio requieren que los clientes inserten monedas, billetes, fichas o tarjetas de crédito en las máquinas correspondientes. Sin embargo, las fallas de estos equipos destruyen el propósito mismo de estos sistemas. Por lo tanto, el buen mantenimiento y la rápida resolución de problemas son esenciales. Muchos pagos aún se realizan

TABLA 7.4 *Ejemplos de elementos de pago*

| | |
|---|---|
| **Autoservicio** | |
| Cambio exacto en máquinas | Insertar ficha |
| Efectivo en máquina para entregar cambio | Enviar cheque |
| Transferencia electrónica de fondos | Insertar tarjeta prepagada |
| Insertar tarjeta de crédito/débito/compras | |
| **Pago directo a proveedor o intermediario** | |
| Entrega de dinero y recepción de cambio | Vencimiento de cupones |
| Entrega de cheque | Fichas, cupones, etc. |
| Entrega de tarjeta de crédito/débito/compras | |
| **Control y verificación de débito automático de depósitos financieros (por ejemplo, débitos bancarios)** | |
| Sistemas automáticos (por ejemplo, boletos de lectura automática que activan la apertura de una puerta de entrada) | |
| Sistemas personales (por ejemplo, agentes en entradas, revisores de boletos) | |

mediante el intercambio manual de dinero y cheques, pero las tarjetas de crédito y débito siguen creciendo en importancia ya que cada vez más establecimientos las aceptan. Algunas compañías aceptan pagos telefónicos con tarjeta de crédito, débito a través del uso de cajeros automáticos, o por medio de Internet. Otras alternativas incluyen fichas, vales, cupones y boletos pagados con antelación. Las compañías se benefician con el pago puntual porque se les reduce el monto de cuentas a cobrar. Para alentar el buen comportamiento de pago, COMElectric, un proveedor de electricidad de Massachussets, envía cartas de agradecimiento a los clientes que han pagado a tiempo de manera consistente.

Para asegurar que la gente pague en efecto lo que debe, algunas compañías de servicios han establecido sistemas de control, tales como inspección de entradas en cines y boletos en trenes. No obstante, es importante capacitar a inspectores y guardias de seguridad para que combinen firmeza y cordialidad en el cumplimiento de sus tareas, para no molestar a los clientes honestos. De todas maneras, la sola presencia de estos agentes suele ser suficiente para prevenir evasiones.

## Consultas

Pasamos ahora a los servicios suplementarios que aumentan el valor del servicio esencial, encabezados por el servicio de consulta. A diferencia de la información, que sugiere el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes (o la información impresa que anticipa sus necesidades), las consultas implican un nivel de diálogo que permita indagar sobre los requerimientos de los clientes y desarrollar una solución adecuada. La tabla 7.5 ofrece ejemplos de varios servicios suplementarios de la categoría de consulta. En su expresión más simple, las consultas consisten en asesoramiento inmediato por parte de personal capacitado en respuesta a la pregunta “¿Qué me recomienda?” (Por ejemplo, uno le puede pedir consejo al peluquero con respecto a distintos cortes de cabello y productos). Las consultas efectivas suponen comprensión de la situación de los clientes antes de sugerir un

TABLA 7.5 *Ejemplos de elementos de consulta*

| | |
|---|---|
| Asesoramiento | Enseñanza/Capacitación en uso del servicio |
| Auditoría | Consultoría gerencial o técnica |
| Asesoramiento personal | |

curso de acción apropiado. En tal sentido, una buena base de datos de clientes resulta de gran ayuda, en especial si los datos relevantes se pueden obtener con facilidad en una terminal distante.

El asesoramiento representa un enfoque más sutil de las consultas porque implica ayudar a los clientes a entender mejor su situación a fin de elaborar sus propias soluciones y cursos de acción. Este enfoque puede ser un complemento de valor especial en servicios tales como tratamientos médicos, en los que parte del desafío consiste en lograr que los clientes analicen su situación personal a largo plazo y adopten comportamientos más saludables, lo que, por lo general, implica un sacrificio inicial. Por ejemplo, los centros de control de peso como los DietaClubs utilizan el asesoramiento para ayudar a los clientes a modificar conductas, de modo tal que la pérdida de peso se mantenga una vez que se completa la dieta inicial.

Por último, se encuentran los esfuerzos formales para ofrecer asesoramiento gerencial y técnico a clientes corporativos como, por ejemplo, la venta de soluciones relacionadas con costosos equipos y servicios industriales. El asesor de ventas investiga la situación del cliente y, luego, ofrece una recomendación objetiva en función de los equipos y sistemas que le asegurarán los mejores resultados. Existen servicios de asesoramiento que se ofrecen gratis con la esperanza de lograr una venta. En otros casos, no obstante, se trata de un servicio separado y los clientes deben pagarlo. También es posible proveer asesoramiento a través de programas de instrucciones, cursos de capacitación grupal y demostraciones en público.

## Hospitalidad

Los servicios de hospitalidad deberían, en términos ideales, reflejar el placer de recibir nuevos clientes y saludar a aquellos que vuelven a solicitar el servicio. Los negocios bien manejados intentan, por lo menos a través de pequeños gestos, asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración por las necesidades de los clientes se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas (tabla 7.6).

La hospitalidad se expresa en forma completa en los encuentros en persona. En algunos casos, comienza (y termina) con el ofrecimiento de transporte hacia y desde el lugar de prestación del servicio, como los colectivos de cortesía. Si los clientes tienen que esperar el servicio esencial al aire libre, un proveedor considerado ofrecerá algún tipo de atención. Si la espera se desarrolla en un espacio cubierto, se debería contar con una sala de espera provista de asientos e incluso alguna forma de entretenimiento. Seleccionar personal de trato amable y considerado para las tareas de contacto con el público resulta de gran ayuda en la creación de un ambiente de servicio agradable.

TABLA 7.6 *Ejemplos de elementos de hospitalidad*

| | |
|---|---|
| Saludo | Comida y bebida |
| *Toilettes* y baños | Productos de aseo personal |
| Transporte | Seguridad |
| Salas de espera con entretenimientos | |
| Salones con asientos | |
| Refugio | |
| Revistas, televisores, periódicos | |

La calidad de los servicios de hospitalidad que ofrece una compañía puede aumentar o disminuir el grado de satisfacción con el servicio esencial, en especial en los servicios dirigidos a las personas, en los que los clientes no pueden marcharse con facilidad. Los hospitales privados suelen mejorar su atractivo a través de un servicio de atención en las habitaciones, incluso en las comidas, similar al de un hotel de categoría. Algunas aerolíneas intentan diferenciarse de la competencia mediante un mejor servicio de comida y de cabina.

Por ejemplo, Singapore Airlines es famosa por ambos servicios. Si bien la hospitalidad durante los vuelos es importante, un viaje en avión, en realidad, no termina hasta que los pasajeros llegan a su destino final. Los pasajeros de aerolíneas ya se han acostumbrado a la posibilidad de contar con salas de preembarque; sin embargo, British Airways (BA) desarrolló la novedosa idea de una sala de llegada en sus terminales de los aeropuertos de Londres, Heathrow y Gatwick, para los pasajeros que llegan temprano en la mañana, después de un largo vuelo nocturno proveniente de América, Asia, África y Australia. El salón ofrece a los pasajeros de primera clase, de clase ejecutiva y a los miembros del BA Gold Executive Club (para los pasajeros más frecuentes) la oportunidad de tomar una ducha, cambiarse, desayunar, realizar llamadas telefónicas o enviar faxes antes de continuar su viaje. Se trata de una buena ventaja competitiva, que BA promociona en forma activa. Desde entonces, otras aerolíneas se han visto obligadas a imitarla.

## Cuidado

Durante la visita a un local de servicio, los clientes suelen necesitar ayuda con sus efectos personales. De hecho, a menos que se ofrezcan ciertos servicios de cuidado (tales como estacionamientos seguros y cómodos para los autos), es posible que algunos clientes decidan no ir en busca del servicio. La lista de potenciales servicios de cuidado para locales de servicio es larga. Incluye guardarropas, depósito y traslado de equipaje, depósito de valores y cuidado de niños y mascotas (tabla 7.7). Las empresas responsables también se preocupan por la seguridad de sus clientes. En la actualidad, muchas compañías se ocupan de la seguridad e integridad de sus clientes en sus instalaciones.

El Banco Río de Argentina envía con sus estados de cuenta un folleto informativo sobre el uso de las tarjetas de cajeros automáticos. El objetivo consiste en mostrar a los clientes cómo protegerse de los posibles robos que tienen lugar en los cajeros automáticos. Además, el banco se asegura de que sus cajeros estén bien iluminados y ubicados en puntos visibles a fin de reducir los riesgos para sus clientes y sus bienes. Asimismo, Aguas Argentinas acompaña sus facturas con folletos donde informa sobre modos de ahorrar en el consumo de agua, y de ese modo ayudar a proteger el medio ambiente.

TABLA 7.7 *Ejemplos de elementos de cuidado*

| | |
|---|---|
| **Cuidado de efectos personales que traen los clientes consigo** | |
| Guardería para niños | Guardarropa |
| Cuidado de mascotas | Administración de equipaje |
| Estacionamiento para vehículos | Depósito |
| Estacionamiento de cortesía (Valet-parking) | Caja de seguridad |
| **Cuidado de artículos comprados (o alquilados) por el cliente** | |
| Empaque | Limpieza |
| Retiro | Recarga de combustible |
| Transporte | Mantenimiento preventivo |
| Entrega | Reparaciones y renovación |
| Instalación | Mejoras |
| Inspección y diagnóstico | |

Los servicios de cuidado adicionales se refieren a productos físicos que los clientes compran o alquilan. Estos incluyen: empaque, retiro y entrega, montaje, instalación, limpieza e inspección. Algunos de estos servicios son gratuitos mientras que otros tienen un costo adicional.

## Excepciones

Las excepciones corresponden a servicios suplementarios que no se encuadran dentro de la prestación normal del servicio (tabla 7.8). Las compañías inteligentes se adelantan a las excepciones y desarrollan planes de contingencia con anticipación. De esta manera, los empleados no se sorprenden ni se desconciertan cuando algún cliente solicita una atención especial. Los procedimientos bien definidos sirven para que los empleados puedan responder con rapidez y eficiencia.

Existen varios tipos de excepciones:

1. *Pedidos especiales.* En muchas circunstancias, es posible que un cliente solicite un servicio que exija un procedimiento diferente a la operatoria normal. Por lo general, los requerimientos especiales que los clientes solicitan por adelantado se refieren a necesidades personales, tales como cuidado de niños, limitaciones en las comidas, prescripciones médicas o religiosas y discapacidades. Este tipo de pedidos son frecuentes en los sectores de viajes y hotelería.
2. *Resolución de problemas.* Estas situaciones surgen cuando la prestación normal del servicio (o el desempeño del producto) sufre dificultades a causa de accidentes, demoras, fallas de equipo o cuando los clientes tienen inconvenientes con el uso del producto.
3. *Manejo de reclamos/sugerencias/elogios.* Esta actividad requiere procedimientos bien definidos. Los clientes deberían poder expresar con facilidad su insatisfacción, ofrecer sugerencias para mejoras, o transmitir elogios, y los proveedores de servicio deberían responder con rapidez.
4. *Restitución.* Muchos clientes esperan recibir algún tipo de compensación por fallas de desempeño importantes. La compensación puede otorgarse a través de reparaciones en garantía, acuerdos legales, reembolsos y oferta de servicios gratis, u otras formas de pago en especies.

TABLA 7.8 *Ejemplos de elementos de excepción*

| | |
|---|---|
| **Requerimientos especiales con anterioridad a la prestación del servicio** | |
| Necesidades infantiles | Práctica religiosa |
| Requerimientos alimentarios | Necesidades médicas o por discapacidad |
| Desviaciones de procedimientos operativos normales | |
| **Manejo de comunicaciones especiales** | |
| Reclamos | Elogios |
| Sugerencias | |
| **Resolución de problemas** | |
| Garantías por mal funcionamiento del producto | |
| Resolución de dificultades derivadas del uso del producto | |
| Resolución de dificultades causadas por accidente, fallas del servicio, y problemas con el personal u otros clientes | |
| Asistencia a clientes que han sufrido un accidente o emergencia médica | |
| **Restitución** | |
| Reembolso | |
| Compensación en especies en caso de bienes y servicios insatisfactorios | |
| Reparación gratis de bienes defectuosos | |

Los gerentes deben estar atentos al nivel de pedidos de excepción. Una excesiva cantidad de pedidos podría indicar que los procedimientos normales necesitan revisión. Por ejemplo, si un restaurante recibe constantes pedidos especiales de platos vegetarianos porque no figura ninguno en el menú, cabría suponer que es hora de revisarlo para incluir por lo menos uno de esos platos. Un enfoque flexible ante las excepciones suele constituir una buena política porque refleja sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Por otra parte, un exceso de excepciones podría llegar a comprometer la seguridad, producir un impacto negativo en otros clientes y sobrecargar a los empleados.

## Implicaciones gerenciales

Las ocho categorías de servicios suplementarios que conforman la flor del servicio proveen en forma colectiva muchas opciones para mejorar el servicio esencial. No todos los servicios esenciales estarán rodeados por un gran número de servicios suplementarios de los ocho pétalos. Los servicios dirigidos a las personas tienden a ser los más exigentes en términos de elementos suplementarios, en especial la hospitalidad, puesto que involucran interacciones estrechas (y a menudo extensas) con los clientes. Cuando los clientes no visitan las instalaciones del proveedor del servicio, la necesidad de hospitalidad se limita a simples cortesías en cartas y telecomunicaciones. Los servicios dirigidos a posesiones físicas suelen exigir muchos elementos de cuidado, pero este pétalo podría omitirse cuando se prestan servicios de información en los que clientes y proveedores negocian por completo a distancia. Sin embargo, los servicios financieros que se proveen electrónicamente constituyen una excepción: las compañías deben asegurar que los activos financieros intangibles de sus clientes están cuidadosamente salvaguardados en transacciones que ocurren por teléfono o en Internet.

Los gerentes enfrentan muchas decisiones respecto a qué tipo de servicios suplementarios ofrecer, en particular en relación con temas de políticas y posicionamiento de servicios. Un estudio de empresas japonesas, norteamericanas y europeas que prestan servicios a mercados *B-to-B* reveló que, la mayoría de las compañías se limitaban a añadir capa tras capa de servicios a sus ofertas básicas sin saber lo que los clientes en realidad valoraban.[13] Los gerentes que participaron en el estudio señalaron que no sabían qué servicios debían ofrecer a los clientes como parte de un paquete estándar con el servicio esencial, y cuáles ofrecer como opciones con recargo. Sin este conocimiento, desarrollar políticas de precios efectivas puede resultar engañoso. No existen reglas sencillas que rijan las decisiones de fijación de precios para servicios esenciales y servicios suplementarios. Sin embargo, los gerentes deberían revisar en forma continua sus propias políticas y las de la competencia para asegurarse de que están en línea con las prácticas del mercado y las necesidades de los clientes.

En resumen, las tablas 7.1 a 7.8 pueden servir como listas de referencia en la búsqueda continua de nuevas maneras de aumentar los servicios esenciales existentes y de diseñar nuevas ofertas. Las listas provistas en estas ocho tablas no son excluyentes ya que algunos servicios pueden requerir elementos suplementarios especializados. En general, una empresa que compite sobre una base económica y de bajo costo requerirá menos elementos suplementarios de lo que requeriría una que comercializa un servicio caro y de alto valor agregado. Los niveles alternativos de servicios suplementarios alrededor de un servicio esencial sirven como base para una oferta de servicios diferenciados, como las distintas clases de viajes ofrecidos por las aerolíneas. Más allá de los servicios suplementarios que una empresa decida ofrecer, todos los elementos en cada pétalo deberían recibir el cuidado y la atención necesarios para cumplir estrictamente las normas de servicio definidas. De esa manera, la flor resultante, por decirlo así, siempre tendrá una apariencia fresca y atractiva y no lucirá marchita ni opacada por negligencia.

## Planeación y creación de marca de servicios

En años recientes, más y más empresas de servicios han comenzado a hablar sobre sus *productos*, un término antes asociado con bienes manufacturados. Algunas incluso hablan de sus "productos y servicios", una expresión también utilizada por empresas de manufactura orientadas al servicio. ¿Cuál es la diferencia entre estos dos términos en el entorno actual de negocios?

Un producto implica un conjunto de producción definido y consistente y también la capacidad de diferenciar un conjunto de producción de otro. En un contexto de manufactura, es fácil comprender y visualizar este concepto. Las empresas de servicios también diferencian sus servicios de un modo similar al de los distintos modelos ofrecidos por los fabricantes de productos manufacturados. En ocasiones, se describe a los restaurantes de servicio rápido como operaciones de *cuasi-fabricación* porque elaboran un producto físico combinado con un servicio de valor agregado. En cada punto de venta, exhiben un menú de sus productos, que son, por supuesto, altamente tangibles: los conocedores de hamburguesas distinguen con facilidad un Whopper de un Whopper con queso de Burger King, así como un Whopper de un Big Mac. El servicio consiste en la entrega rápida de un producto de comida recién preparado, la posibilidad (en algunos casos) de ordenar y retirar comida recién hecha desde un automóvil sin abandonarlo, la disponibilidad dentro del

restaurante de autoservicio de bebidas, condimentos y servilletas, y la oportunidad de sentarse y comer en una mesa.

No obstante, los proveedores de servicios más intangibles (que no requieren la entrega de un bien físico), también pueden ofrecer un menú de servicios, que representa un conjunto de elementos cuidadosamente definidos y conformados en torno al servicio esencial y al cuál pueden integrarse ciertos servicios suplementarios de valor agregado. Los servicios suplementarios adicionales, a menudo conocidos en forma colectiva como *atención al cliente*, sirven para facilitar la prestación y uso del servicio como también la facturación y el pago. A continuación estudiaremos algunos ejemplos de servicios de soporte de hoteles, aerolíneas y de computación.

## Líneas y marcas de servicios

La mayoría de las organizaciones de servicios ofrecen una línea de servicios más que un servicio único. Algunos de estos servicios se diferencian claramente entre sí, como por ejemplo, cuando una compañía opera varios negocios. Dentro de una industria específica, una empresa grande puede elegir ofrecer varios servicios de distinto posicionamiento, cada uno identificado por una marca distinta. Por ejemplo, la cadena minorista Carrefour ofrece en Buenos Aires distintas marcas de comercio minorista dirigido a diferentes segmentos:

- *Carrefour* (hipermercados de 12 mil metros cuadrados que ofrecen bajo un mismo techo una amplia gama de productos de limpieza, cuidado personal, alimentación, textiles, electrodomésticos, juguetes, productos de bazar y para el automóvil).
- *Supermercados Norte* (supermercados de 2 500 metros cuadrados que ofrecen una gama superior de productos de alimentación, con énfasis en productos frescos de calidad, cuidado personal y limpieza a precios moderados para un mercado de clase media y media alta).
- *Tía* (supermercados de 2 mil metros cuadrados con una oferta de productos de alimentación, cuidado personal y limpieza dirigida a un mercado de clase media, a precios más agresivos).
- *Día%* (tiendas de entre 300 y 900 metros cuadrados, con una gama limitada de productos de alimentación y limpieza, mayoritariamente de marca propia a precios de descuento).

Cada marca promete una combinación diferente de beneficios, destinada a un segmento de clientes diferente. Las ofertas varían según el nivel de servicio (y, por lo tanto, de precio); en algunos casos se ofrece servicio de entrega a domicilio y aceptación de pedidos telefónicos. Norte apunta a clientes de mayor poder adquisitivo que llenarán una canasta de compras más amplia. Día% en cambio a clientes más sensibles a los precios. En algunos casos, la segmentación se basa en la situación: un mismo individuo puede tener diferentes necesidades (y voluntad de pago) en diferentes circunstancias. En otros la segmentación está enfocada en el radio de cobertura del punto de venta. Norte apunta a los clientes que viven en cinco manzanas a la redonda, en tanto Tía se sitúa en avenidas de alto tránsito buscando atraer a los clientes que pasan frente a sus tiendas, además de los habitantes del vecindario.

Tomemos a Sun Microsystems como ejemplo de creación de una línea de servicios *B-to-B* (empresa a empresa) de alta tecnología. La compañía ofrece un amplio programa de soporte de *hardware* y *software* llamado Soporte SunSpectrum. Este programa ofrece cuatro niveles diferentes de apoyo, con submarcas que van desde platino a bronce (se exhiben en forma de menú en la figura 7.4). El objetivo consiste en proporcionar a los compradores la flexibilidad de elegir un nivel de soporte consistente con las necesidades de su propia organización (y su voluntad de pago) que varían, desde el apoyo fundamental para su misión a nivel empresarial, hasta asistencia con autoayuda. Cabe señalar que el horario de atención es más extenso en los niveles altos de apoyo (24 horas los siete días a la semana) mientras que los niveles más bajos reciben sólo un servicio diurno en días entre semana.




FIGURA 7.4 Cuatro niveles de apoyo de Sun Microsystems

British Airways ofrece siete tipos distintos de viaje por avión, a veces denominados *submarcas.* Posee cuatro ofertas intercontinentales: Primera (servicio de lujo), Club World (clase ejecutiva), World Traveller Plus (clase económica premium) y World Traveller (clase turista); dos submarcas intraeuropeas: Club Europe (clase ejecutiva) y Euro-Traveller (clase turista); y una submarca dentro del Reino Unido: el Shuttle, que ofrece un servicio de alta frecuencia entre Londres y las principales ciudades británicas. Cada oferta de BA representa un concepto de servicio específico y un conjunto de especificaciones claramente establecidas para elementos de servicio de prevuelo, en vuelo y al arribo.

Para proporcionar un enfoque adicional en las comunicaciones de servicio esencial, precio y administración de servicios, se asigna la responsabilidad de manejar y desarrollar cada servicio a un equipo de administración individual. A través de capacitación interna y comunicaciones externas, tanto el personal como los pasajeros se mantienen bien informados acerca de las características de cada servicio. Excepto en los casos del Concorde, el Super Shuttle y los aviones no jets, la mayoría de los aviones de la flota de BA se dividen en varias clases.

Por ejemplo, la flota intercontinental de 747s de la aerolínea está equipada para servir a pasajeros de First *(Primera clase)*, Club World *(clase business)*, World Traveller Plus *(Clase turista superior)*, y World Traveller *(clase turista)*. En una ruta determinada, todos los

pasajeros reciben el mismo servicio esencial, es decir, un vuelo de 10 horas de Los Ángeles a Londres, pero la naturaleza y la dimensión de la mayoría de los elementos suplementarios diferirán mucho, tanto en tierra como en el aire. Los pasajeros de First y Club World, por ejemplo, no sólo se benefician con mejores elementos tangibles, tales como asientos más confortables que se convierten en camas, mejor comida, y el uso de una sala especial de preembarque en el aeropuerto, sino que también reciben un servicio más personalizado por parte de los empleados de la aerolínea y un servicio más ágil en tierra en el mostrador de presentación en el aeropuerto, control de pasaporte en Londres (filas especiales) y retiro de equipaje (trato preferencial). ¡Por supuesto, cuanto más alto el nivel de servicio, más alto el precio!

## Ofrecer una experiencia de marca

Casi cualquier empresa de servicios puede crear una marca de servicio tanto a nivel corporativo como de servicios suplementarios o de apoyo. En una empresa bien manejada, la marca corporativa no sólo es fácilmente reconocible sino que también tiene un significado para los clientes: representa una manera particular de hacer negocios. Algunas empresas escogen una estrecha asociación de su marca corporativa con marcas de servicios individuales (submarcas). Las submarcas bajo el paraguas de una marca corporativa deberían reflejar los valores de ésta. Al mismo tiempo, la submarca debería comunicar las experiencias y beneficios particulares asociados con un proceso de servicio determinado. Forum Corporation, una empresa consultora y de capacitación, establece una diferencia entre 1) una experiencia de cliente aleatoria y de alta variabilidad; 2) una experiencia de marca genérica en que la mayoría de los proveedores ofrecen una experiencia consistente, que sólo se diferencia por la presencia del nombre de marca (los cajeros automáticos son un buen ejemplo), y 3) lo que denomina una “Experiencia de Marca de Cliente” en que la experiencia del cliente se moldea de manera específica y significativa. (Véanse las recomendaciones de Forum sobre cómo lograr esto en el “Memo para la gerencia 7.1”).

*MEMO PARA LA GERENCIA 7.1*

### Hacia la experiencia de marca del cliente

Forum Corporation identifica seis pasos básicos para el desarrollo y la prestación de la Experiencia de marca del cliente:

1. Adoptar criterios nuevos, más allá de los demográficos, para segmentos rentables.
2. Entender mejor qué valoran los clientes previstos.
3. Aplicar esa comprensión para moldear una experiencia del cliente verdaderamente diferente que eclipse a la competencia.
4. Convertir a todos en gerentes de marca (“Cada uno de ustedes cumplirá o romperá la promesa que nuestra marca hace a los clientes”).
5. Hacer promesas que los procesos puedan superar con certeza.
6. Evaluar y supervisar. Anticipar qué valorarán los clientes para sostener la consistencia de prestación futura.

**Fuente:** *Forum Issues #7 (Boston: The Forum Corporation, 1997).*

En todo el mundo, muchas empresas de servicios financieros han creado diferentes marcas para identificar y distinguir una serie de cuentas y paquetes de servicios, cada uno de los cuales ofrece características distintas. El objetivo es transformar una serie de elementos y procesos de servicio en una experiencia de servicio consistente y reconocible, que ofrezca un servicio definible y predecible a un precio especificado. Lamentablemente, suele haber poca diferencia discernible, salvo el nombre, entre la oferta de marca de un banco y la de otro.

Un rol importante para los comercializadores de servicios es convertirse en campeones de marca, familiarizados con y responsables de moldear cada aspecto de la experiencia del cliente. Cuando se realiza el mapeo de un proceso de servicio, uno de los beneficios de exhibir fotografías de las actividades de los clientes es que realza la necesidad de patrones de entrega consistentes, patrones de diseño visual y físico consistentes, y un texto diseñado para presentar un estilo consistente. Esto lo sabe muy bien Amancio Ortega director de Grupo Inditex, firma que posee la marca de tiendas Zara. En Inditex funciona una unidad especial bajo tierra con 25 tiendas a escala normal en las cuales se hacen pruebas de iluminación, de manera que Ortega pueda apreciar cómo pueden lucir las tiendas a diferentes luminosidades, ya sea día o noche. Una vez aprobados los diseños ensayados en La Coruña, se procede a construir las tiendas alrededor del mundo, logrando mantener una imagen sobria y consistente que ayuda mucho para impulsar las ventas.[14]

Podemos relacionar la noción de una experiencia de servicio de marca con la metáfora de la flor del servicio, a través del énfasis en la necesidad de consistencia en el color y la textura de cada pétalo. Por desgracia, muchas experiencias de servicios siguen siendo muy fortuitas ¡y crean la impresión de una flor zurcida con pétalos de muchas otras plantas diferentes!

# Desarrollo de nuevos servicios

En casi todas las industrias de servicios están creciendo la intensidad competitiva y las expectativas de los clientes. En consecuencia, el éxito reside no sólo en la prestación correcta de servicios existentes sino también en la creación de enfoques nuevos para los servicios. Dado que los aspectos del resultado y proceso de un servicio suelen combinarse para crear la experiencia y los beneficios de los clientes, se deben abordar ambos aspectos en el desarrollo de servicios nuevos. En este sentido los países escandinavos han contribuido, por un lado, al entendimiento de cómo suceden y se organizan las innovaciones en empresas de servicio[15] y por el otro a conocer el desarrollo de nuevos servicios dentro de las empresas.[16]

Buscando la lealtad de los huéspedes, la cadena Starwood Hotels and Resorts invirtió $40 millones de dólares en investigación, desarrollo, y aplicación de su programa Starwood Preferred Guest (SPG). Con el objetivo de seducir al viajero frecuente de negocios. El programa fue exitoso, registrando más de 6 millones de socios en los 70 países donde se encuentran los 600 hoteles con los que cuenta esta cadena. [17]

## Una jerarquía de categorías de nuevos servicios

La siguiente lista identifica siete categorías de servicios nuevos, que van desde innovaciones importantes a simples cambios de estilo.

1. *Las innovaciones importantes de servicios* son servicios esenciales nuevos para mercados que no se definieron antes. Estos servicios incluyen con frecuencia nuevas características de servicios y procesos radicalmente nuevos. Los ejemplos incluyen la introducción por parte de FedEx de la entrega urgente de paquetes de la noche a la mañana en todo el país, el advenimiento del servicio de noticias globales de CNN en español, y el lanzamiento de Deremate.com en América Latina de servicios de remate *on-line* con una vasta cantidad de categorías.
2. *Las innovaciones importantes de procesos* consisten en el uso de procesos nuevos para la entrega novedosa de servicios esenciales existentes y con beneficios adicionales. Por ejemplo, la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey compite con otras universidades mediante la oferta de programas de estudios en forma no tradicional, que incluyen sesiones satelitales sincrónicas y trabajos en equipo mediante entornos virtuales, entre otros. Sus estudiantes obtienen la mayoría de los beneficios de un título universitario en la mitad de tiempo y a un precio mucho más bajo que en otras universidades.[18] En años recientes, el crecimiento de Internet ha llevado a la creación de muchos negocios nuevos que emplean novedosos modelos de administración minorista, sin la utilización de locales tradicionales, lo que les ahorra tiempo y viajes a los clientes. A menudo, estos modelos añaden beneficios de información nuevos, tales como una mayor personalización, la oportunidad de visitar sitios con *foros de discusión* con otros clientes, y sugerencias para servicios adicionales que combinan con lo que ya se ha comprado.
3. *Las extensiones de líneas de servicios* consisten en la incorporación de adicionales a líneas de servicios actuales efectuadas por empresas existentes. Es posible que la primera compañía en un mercado que ofrezca dicho servicio resulte innovadora; las demás son meras seguidoras, que a menudo actúan en forma defensiva. Estos nuevos servicios pueden apuntar a clientes existentes para satisfacer una gama de necesidades más amplia, o buscar atraer a clientes nuevos con necesidades diferentes (o ambos). United Airlines es una de las empresas importantes de transporte en lanzar una operación de bajo costo separada (en su caso, United Express), diseñada para competir con empresas de transporte de descuento como Southwest Airlines. Las compañías telefónicas han introducido numerosos servicios de valor agregado, tales como llamada en espera y transferencia de llamadas. En la actualidad, muchos bancos venden al por menor servicios de seguros con la esperanza de incrementar la cantidad de relaciones rentables con clientes existentes. En México los operadores de turismo prestan servicios adicionales a sus clientes como son servicios telefónicos, fax, correo electrónico, telégrafo, contratación de seguros, entre otros.
4. *Las extensiones de líneas de procesos* son menos innovadoras que las innovaciones de procesos pero a menudo representan maneras diferentes de entregar servicios existentes, ya sea con la intención de ofrecer una mayor conveniencia y una experiencia distinta a clientes existentes o de atraer clientes nuevos a quienes el enfoque tradicional les resulta poco atractivo. Por lo general, implican añadir un canal de distribución de contacto inferior a un canal de alto contacto existente, tal como crear un servicio bancario por teléfono o en Internet. Barnes and Noble, la cadena de librerías líder en Estados Unidos, agregó una nueva subsidiaria en Internet, BarnesandNoble.com para competir contra Amazon.com. En ocasiones, estos enfoques duales se denominan "virtual y físico" (del inglés "*clicks and mortar*"). La creación de opciones de autoservicio para complementar la prestación por parte de

empleados de servicios es otra forma de extensión de línea de procesos. Telcel y el Grupo Iusacell, las dos principales operadoras de celulares de México, firmaron acuerdos con el banco Bancrecer (hoy Banorte) para que sus clientes puedan comprar minutos aire en los cajeros automáticos.[19]

5. *Las innovaciones de servicios suplementarios* implican añadir elementos de servicio facilitadores o mejoradores a un servicio esencial existente, o mejorar de manera significativa un servicio suplementario existente. Kinko's ahora ofrece a sus clientes acceso a Internet de alta velocidad las 24 horas, los siete días de la semana, en la mayoría de sus puntos de venta en los Estados Unidos y Canadá. Las innovaciones de baja tecnología para un servicio existente pueden ser tan simples como agregar una zona de estacionamiento a un local minorista o aceptar tarjetas de crédito como forma de pago. Las mejoras múltiples pueden ayudar a crear lo que los clientes perciben como una experiencia totalmente nueva, aun cuando se realicen en torno al mismo servicio esencial. Los restaurantes temáticos como el Hard Rock Café son ejemplos de mejoras del servicio esencial con experiencias nuevas. Estos locales están diseñados para mantener entretenidos a los clientes con recuerdos de legendarios músicos, como la guitarra acústica de John Lennon o la campera de cuero negra de Michael Jackson, música en vivo y la venta de mercancía relacionada.
6. *Las mejoras de servicios* constituyen la forma de innovación más común. Implican cambios modestos en el desempeño de servicios actuales, que incluyen mejoras al servicio esencial o a servicios suplementarios existentes.
7. *Los cambios de estilo* representan la clase de innovación más sencilla y, por lo general, no implican ningún cambio en los procesos ni en el desempeño. Sin embargo, suelen ser muy visibles, crear entusiasmo, y sirven para motivar a los empleados. Los ejemplos incluyen pintar sucursales minoristas y vehículos con esquemas de color nuevos, equipar a los empleados de servicios con uniformes nuevos, introducir un diseño de cheque bancario nuevo, o realizar cambios menores en los guiones de servicios para los empleados.

Como sugiere la tipología precedente, la innovación de servicios puede ocurrir en muchos niveles diferentes; no todas las clases de innovación producen un impacto en las características del servicio ni llegan al cliente en forma directa.

## Reingeniería de los procesos de servicio

El diseño de los procesos de servicio incide no sólo en el cliente sino también en el costo, velocidad y productividad con que se logra el resultado deseado. Mejorar la productividad en los servicios suele requerir la aceleración del proceso general (o tiempo del ciclo) porque el costo de crear un servicio suele estar relacionado con el tiempo que toma cada paso en el proceso, además del tiempo muerto entre cada paso. La reingeniería implica analizar y rediseñar los procesos para lograr un mejor y más rápido desempeño. Para reducir el tiempo total del proceso, los analistas deben identificar cada paso, calcular cuánto tiempo lleva, buscar oportunidades para acelerarlo (o incluso eliminarlo del todo), y disminuir el tiempo muerto. Realizar tareas en forma paralela en lugar de secuencial constituye un enfoque establecido para acelerar procesos (por ejemplo, cuando la fila de clientes es muy larga, empleados de Mc Donald´s toman los pedidos en planillas manualmente. Esto acelera el ingreso del pedido cuando el cliente llega a la caja). Las compañías de servicios pueden utilizar mapeos para hacer diagramas de estos aspectos de las operaciones de servicios de una manera sistemática.

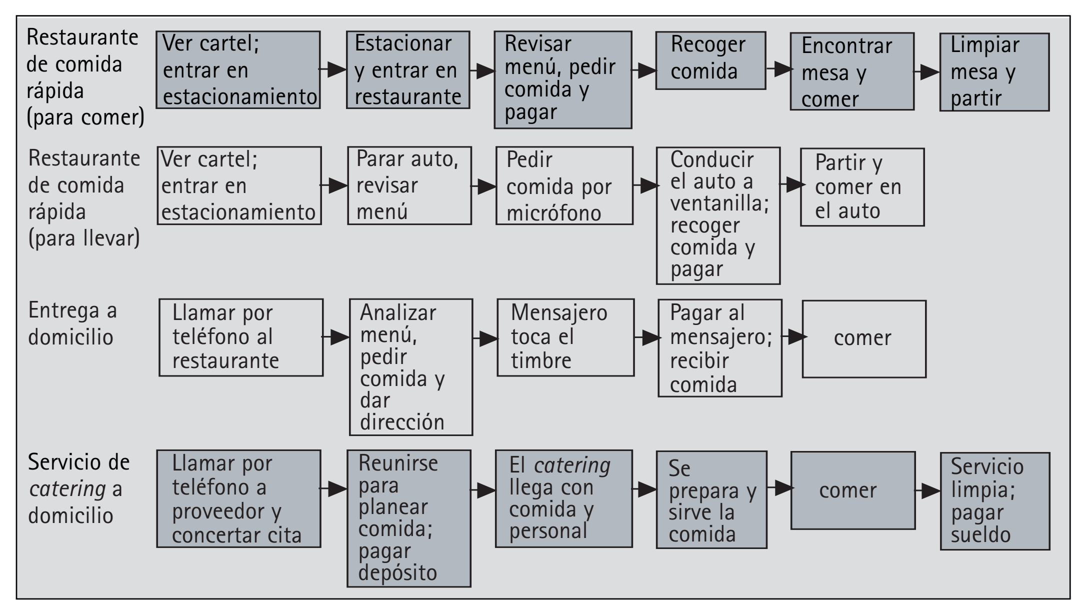



FIGURA 7.5 Diagramas de flujo para escenarios de servicios de comida

El análisis de los procesos también puede conducir a la creación de métodos de prestación alternativos que son tan diferentes como para constituir conceptos de servicio totalmente nuevos. También es posible que las opciones impliquen eliminar ciertos servicios suplementarios, agregar nuevos, instituir procedimientos de autoservicio y repensar dónde y cuándo prestar el servicio.

La figura 7.5 ilustra este principio con diagramas de flujo simples de cuatro maneras alternativas de prestar un servicio de comida, en comparación con el restaurante de servicio completo exhibido con anterioridad en la figura 7.2. Sería interesante observar y comparar qué sucede en el escenario en los casos de un restaurante de comidas rápidas, un restaurante donde se compra comida desde el auto, la entrega de comida a domicilio o un servicio de *catering* para una cena en el hogar. Desde la perspectiva del cliente, ¿qué se ha agregado o eliminado a nivel del escenario frontal en comparación con el servicio en Happening? Y en cada caso, ¿cómo afectan estos cambios las actividades tras bambalinas (*back office*)?

## Los bienes físicos como fuentes de ideas de servicios nuevos

Cuando ofrecen los mismos beneficios clave, los bienes y servicios pueden ser sustitutos competitivos. Por ejemplo, si usted necesita cortar el pasto (césped) de su jardín, puede comprar una cortadora y hacerlo usted mismo, o contratar un servicio de mantenimiento de jardines para que se ocupe de la tarea. Estas decisiones dependerán de las habilidades del cliente, sus capacidades físicas y su tiempo disponible, además de factores como comparaciones de costos entre compra y uso, espacio para guardar los productos adquiridos y frecuencia anticipada de la necesidad. Se pueden desarrollar muchos servicios en torno a la alternativa de poseer un bien físico y hacer el trabajo uno mismo. La figura 7.6 muestra cuatro opciones posibles de prestación para viaje en auto y procesamiento de palabras, respectivamente. Tres de estas opciones presentan oportunidades de servicio. Las opciones se basan en la elección entre la posesión o el alquiler de los bienes físicos necesarios, y entre la realización del autoservicio o la contratación de otra persona para que lleve a cabo las tareas necesarias.

| | Poseer un bien físico | Alquilar el uso de un bien físico |
|---|---|---|
| **Hacer el trabajo uno mismo** | • Conducir el auto propio<br>• Escribir en el propio procesador de texto | • Alquilar un coche y manejarlo<br>• Alquilar un procesador de texto y escribir |
| **Contratar a alguien que haga el trabajo** | • Contratar un chofer que conduzca el auto<br>• Contratar un operador que use el procesador de texto | • Contratar un taxi o una limusina<br>• Encargar el trabajo a un servicio de tareas de oficina |

FIGURA 7.6 Servicios como sustitutos para la posesión o uso de bienes

Cualquier producto físico nuevo posee el potencial para crear una necesidad de servicios dirigidos a activos (en particular si el producto es un artículo de alto valor y duración). El equipamiento industrial puede requerir servicios durante toda su vida, desde el envío e instalación hasta el mantenimiento, limpieza, asesoramiento, resolución de problemas, actualización, reparación, y eliminación final. Históricamente, estos servicios de posventa han generado importantes flujos de ingresos durante muchos años después de la venta inicial para productos tales como camiones, maquinaria fabril, locomotoras, computadoras y motores de aviones a reacción.

## Cómo lograr el éxito en el desarrollo de nuevos servicios

Gran parte de la investigación sobre los factores de éxito de productos nuevos se ha restringido a los mercados industriales o empresa a empresa (*B-to-B*) y ha enfatizado los estudios de proceso de desarrollo para bienes físicos nuevos. Storey y Easingwood argumentan que, en el desarrollo de nuevos servicios, la base del servicio tiene apenas una importancia secundaria. La clave reside en la calidad de la oferta total de servicio y el apoyo de marketing que la acompaña. En estas áreas, recalcan Storey y Easingwood, el éxito depende del conocimiento del mercado: "Sin entender el mercado y conocer a los clientes y la competencia, es poco probable que un servicio nuevo tenga éxito." [20]

Las empresas de servicios no son inmunes a las altas tasas de fracaso que azotan a los productos manufacturados nuevos. En años recientes, los empresarios han creado cientos de compañías nuevas llamadas "punto.com" (*dot-com)* para prestar servicios basados en Internet, pero se espera que un alto porcentaje de ellas fracase. ¿En qué medida los procesos de desarrollo para servicios nuevos, con rigurosa dirección y control, pueden incrementar su tasa de éxito? Un estudio de Edgett y Parkinson se concentró en discriminar entre servicios financieros nuevos exitosos y no exitosos.[21] Este estudio reveló que los tres factores que más contribuían al éxito eran, en orden de importancia:

1. *Sinergia de mercado*. El nuevo servicio se alineaba bien con la imagen existente de la empresa, proveía una ventaja superior con respecto a los servicios competitivos en términos de satisfacer las necesidades conocidas de los clientes, y recibía un fuerte apoyo durante y después del lanzamiento por parte de la empresa y sus sucursales; asimismo, la empresa poseía una buena comprensión del comportamiento de decisión de compra de sus clientes.
2. *Factores de organización*. Había una intensa cooperación y coordinación interfuncionales; el personal de desarrollo era totalmente consciente de por qué estaba involucrado y de la importancia de servicios nuevos para la compañía.

3. *Factores de investigación de mercado*. En la fase inicial del proceso de desarrollo, se realizaron estudios de investigación de mercado detallados de diseño científico con una idea clara del tipo de información que se buscaba obtener; se desarrolló una buena definición de concepto de servicio antes de emprender estudios de campo.

En un estudio de 78 gerentes de empresas de servicios financieros realizado para determinar qué distinguía a los servicios exitosos de los no exitosos, se obtuvieron resultados bastante similares.[22] En este caso, los factores de éxito subyacentes se determinaron como *sinergia* (la correspondencia entre el servicio y la empresa en términos de la presencia de experiencia y recursos necesarios) y *marketing interno* (el apoyo proporcionado al personal antes del lanzamiento para ayudarlo a comprender el nuevo servicio y sus sistemas subyacentes, además de detalles acerca de competidores directos). Por desgracia, sin embargo, muchas empresas no utilizan un enfoque sistemático. Por ejemplo, un estudio de 43 gerentes de marketing de empresas británicas líderes en servicios bancarios, de telecomunicaciones, seguros, transporte y medios de comunicación, reveló que sólo la mitad poseía una estrategia formal de desarrollo de nuevos servicios. La generación de ideas sólo se emprendía sobre una base *ad hoc*; y la selección de ideas, si bien más predominante, no lograba respaldar la estrategia.[23]

Edvardsson, Haglund y Mattson revisaron el desarrollo de nuevos servicios en telecomunicaciones, transporte y servicios financieros. Concluyeron que:

> Los procesos complejos como el desarrollo de nuevos servicios no se pueden planear del todo. La creatividad y la innovación no pueden depender solamente de la planeación y el control. Deben existir algunos elementos de improvisación, anarquía, y competencia interna en el desarrollo de nuevos servicios… Creemos que es necesario un enfoque de contingencia, y que la creatividad por un lado, y la planeación y control formales por otro, se pueden balancear para dar como resultado servicios nuevos exitosos.[24]

Por último, cabe mencionar el potencial para diseñar de nuevo servicios existentes. Berry y Lampo sugieren que "Las empresas de servicios pueden ser innovadoras con lo que ya existe, del mismo modo en que pueden serlo con lo que no existe".[25] Entre las propuestas a considerar figuran el autoservicio, la prestación de servicios en donde se encuentre el cliente, la agilización de las actividades previas al servicio, la integración de servicios y el diseñar de nuevo los elementos tangibles de la experiencia de servicio.

## Conclusión

La innovación es fundamental para una dirección de servicios efectiva, pero las innovaciones sustanciales de servicios no son frecuentes. Es más corriente el uso de tecnologías nuevas para prestar servicios existentes de manera novedosa. En las industrias maduras, el servicio esencial puede convertirse en un *commodity*. La búsqueda de ventajas competitivas suele centrarse en mejoras a los servicios suplementarios creadores de valor que rodean a este servicio esencial. En este capítulo, agrupamos los servicios suplementarios en ocho categorías, que rodean el servicio esencial como los pétalos de una flor.

Un corolario clave del concepto de la flor del servicio consiste en que diferentes tipos de servicios esenciales suelen compartir el uso de elementos suplementarios similares. Como resultado, tal vez los clientes hagan comparaciones entre distintas industrias, en particular

cuando están insatisfechos. Por ejemplo, “Si mi agente de bolsa puede darme información clara con respecto a los movimientos de mi cuenta, ¿por qué no puede hacerlo la tienda departamental donde compro?” o “Si mi línea aérea favorita toma las reservaciones con exactitud, ¿por qué no puede hacerlo el restaurante francés de la esquina?”. Esta clase de preguntas sugiere que los gerentes deberían estudiar los negocios fuera de sus propias industrias en busca de los mejores proveedores de servicios suplementarios específicos de su clase.

Los gerentes deberían ser conscientes de la importancia de seleccionar la mezcla adecuada de elementos de servicio suplementarios —ni más ni menos de lo necesario— y de crear sinergias para asegurar su consistencia. La investigación puede resultar útil para definir qué elementos incluir y a qué nivel, en relación con un punto de precio determinado. Crear una experiencia de servicio de marca distintiva para los clientes requiere consistencia en todas las etapas del proceso de prestación del servicio. La clave no reside en cuántos pétalos tiene la flor, sino en asegurar que cada pétalo tenga una formación perfecta y añada brillo al servicio esencial a los ojos de los clientes objetivos.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Observe el mapeo de la experiencia en el restaurante exhibido en este capítulo (véase la figura 7.2) e identifique y clasifique por categorías cada uno de los servicios suplementarios.
2. Explique el rol de los servicios suplementarios. ¿Se pueden aplicar a bienes al igual que a servicios? En caso afirmativo, ¿cómo se relacionarán con la estrategia del negocio?
3. Explique las diferencias entre servicios suplementarios de facilitación y de aumento. Enumere suficientes ejemplos para cada uno, en relación con los servicios que usted haya utilizado recientemente.
4. ¿Cómo es la administración de marcas en empresas de servicios de su localidad? ¿Cuál es la diferencia entre una marca corporativa y los nombres de sus diferentes líneas de servicio?
5. ¿Qué beneficios obtiene British Airways utilizando submarcas como Club World o Euro Traveller? ¿Por qué no utiliza directamente clase ejecutiva y clase económica?
6. ¿Cuál es el objetivo de técnicas, tales como el mapeo de servicios, en el diseño de un nuevo servicio?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique algunos ejemplos reales de administración de marcas de servicios financieros tales como cuentas específicas de la banca minorista o pólizas de seguro y defina sus características. ¿Qué tan significantes son esas marcas para los consumidores?
2. Prepare mapeos detallados para los siguientes servicios:
   - ✓ Reparación de una bicicleta dañada
   - ✓ Inscripción a una universidad o escuela de negocios
   - ✓ Alquiler de un auto
   - ✓ Un servicio de comida
3. Recuerde las fallas de un servicio que usted haya experimentado en las últimas dos semanas. ¿Incluían elementos del servicio esencial o de los servicios suplementarios? Identifique las causas posibles y proponga opciones que puedan ayudar a prevenir las fallas en el futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. G. Lynn Shostack, "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing* 44 (abril de 1977): 73-80.
2. Pierre Eiglier y Eric Langeard, "Services as Systems: Marketing Implications", en *Marketing Consumer Services: New Insights*, ed. P. Eiglier, E. Langeard, C. H. Lovelock, J. E. G. Bateson, y R. F. Young (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977): 83-103. Nota: Una versión anterior de este artículo fue publicada en francés en *Révue Française de Gestion* (marzo-abril de 1977): 72-84.
3. Christian Grönroos, *Marketing y Gestión de Servicios* (Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 1994): 74-75.
4. *Ibid* 3.
5. G. Lynn Shostack, "Understanding Services through Blueprinting", en *Advances in Services Marketing and Management* (1992), ed. T. A. Schwartz, D. E. Bowen y S. W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press, 1992): 75-90.
6. G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1984): 133-139.
7. Jane Kingman-Brundage, "The ABCs of Service System Blueprinting", en *Designing a Winning Service Strategy*, ed. M. J. Bitner y L. A. Crosby (Chicago: American Marketing Association, 1989).
8. David Maister, actual presidente de Maister Associates, inventó el término *OMP (OTSU versión inglés)* mientras daba clases en Harvard Business School en la década de los ochenta
9. Vea por ejemplo, Eric J. Arnould y Linda L. Price, "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research* 20 (junio de 1993): 24-25; y Nick Johns y Phil Tyas, "Customer Perceptions of Service Operations: Gestalt, Incident or Mythology?", *The Service Industries Journal* 17 (julio de 1997): 474-488.
10. "How Marriot Makes a Great First Impression", *The Service Edge* 6 (mayo de 1993): 5.
11. David E. Hansen y Peter J. Danaher, "Inconsistent Performance during the Service Encounter: What's a Good Start Worth?, *Journal of Service Research* 1 (febrero de 1999): 296-316.
12. El concepto de la flor del servicio presentada en esta sección fue introducida por primera vez por Christopher H. Lovelock, en "Cultivating the Flower of Service: New Ways of looking at Core and Supplementary Services", en *Marketing, Operations, and Human Resources: Insights into Services*, ed. P. Eiglier y E. Langeard (Aix-en-Provence, France: IAE, Université d'Aix-Marseille III, 1992): 296-316.
13. James C. Anderson y James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review* 73 (enero-febrero de 1995): 75-83.
14. Basado en Richard Heller, "Inside Zara, Why Inditex, the reclusive Amancio Ortega has built a phenomenal fashion retailing success. But is it worth $8billon?", *Forbes* (28 mayo de 2001).
15. Jon Sundbo, "The Organisation of Innovation in Services" (Roskilde University Press, 1998).
16. Bo Edvardsson, Anders Gustafsson, Michael Johnson, y Bodil Sandén, "New Service Development and Innovation in the New Economy" (Sweden: Studentlitteratur, 2000)
17. Norma Rodríguez Olivares, "Tras el viajero frecuente", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 4, abril de 2001)
18. Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (www.ruv.itesm.mx), diciembre de 2002.
19. Roberto Aguilar, "Cajeros Celulares", *América Economía* (Santiago de Chile, Chile: Nanbei Ltd.: 27 de enero de 2002)
20. Chris D. Storey y Christopher J. Easingwood, "The Augmented Service Offering: A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success", *Journal of Product Innovation Management* 15 (1998): 335-351.

21. Scott Edgett y Steven Parkinson, "The Impact of New Financial Services: Identifying Determinants of Success and Failure", *International Journal of Service Industry Management* 5, núm. 4 (1994): 24-38.
22. Christopher Storey y Christopher Easingwood, "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services", *Service Industries Journal* 13, núm. 3 (julio de 1993): 40-54.
23. David Kelly y Chris Storey, "New Service Development: Initiation Strategies", *International Journal of Service Industry Management*, 11, núm. 1, (2000):45-62.
24. Bo Edvardsson, Lars Haglund, y Jan Mattson, "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services", *International Journal of Services Industry Management* 6, núm. 2 (1995): 24-35. Vea también Bo Edvarsoon y Jan Olsson, "Key Concepts for New Services Development", *The Service Industries Journal* 16 (abril de 1996): 140-164.
25. Leonard L. Berry y Sandra K. Lampo, "Teaching an Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research* 2 (febrero de 2000): 265.

## Capítulo 8

# Estrategias de precios para servicios

*Uno de los errores más grandes que cometen los gerentes es asumir que valor y precio significan lo mismo para los clientes.*

LEONARD BERRY

Posiblemente el precio sea el factor más crítico de la función comercial, ya que es la única variable que produce ingresos, en tanto las otras funciones están vinculadas con inversiones o gastos para producir, comunicar y hacer accesibles los servicios. Además es una señal muy clara: los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar la calidad del servicio ofrecido, pero el monto de la cifra del precio posee un significado para cualquier cliente, al margen de su capacidad económica, asociada al valor.

¿Han notado la gran variedad de términos que utilizan las organizaciones de servicios para describir los precios que establecen? Las universidades hablan de *matrículas;* los estudios profesionales facturan *honorarios*, y los bancos cobran *intereses* o agregan *cargos por servicio.* En algunos puentes, túneles y autopistas hay que pagar *cuotas o peaje*. Los operadores de servicios de transporte se refieren a *tarifas;* los clubes, a *suscripciones*, y los agentes financieros, a *comisiones.* Los propietarios de inmuebles cobran *alquileres*; los museos establecen el costo de las *entradas*, mientras que los servicios públicos fijan sus *tarifas,* las compañías de seguros determinan las *primas* y los hoteles publican los *costos por habitación.* Esta diversidad de palabras indica que muchos servicios adoptan un enfoque diferente al de las compañías de manufactura en lo que respecta al precio.

Fijar un precio —uno de los componentes claves del enfoque de administración de servicios integral— suele considerarse una tarea aburrida, que tiene más que ver con contabilidad y finanzas que con marketing. Sin embargo, en el área de servicios, constituye un verdadero desafío que exige la activa participación de los especialistas de marketing, que entienden las necesidades y comportamientos de los clientes, y de la gerencia de operaciones, que reconoce la importancia de combinar la demanda del servicio y la capacidad disponible para satisfacer dicha demanda.

En las organizaciones con fines de lucro, un objetivo fundamental consiste en relacionar las políticas de precios con la necesidad de la compañía de obtener una ganancia. Entre los desafíos se encuentra el hecho de que la definición de costos tiende a ser más difícil en un negocio de servicios que en una operación de manufactura. Sin un conocimiento profundo de los costos, la gerencia no tiene la seguridad de que los precios fijados alcancen para recuperar los costos. Es posible que los competidores de bajo costo tengan una ventaja al poder fijar precios más bajos y, aun así, obtener una ganancia. Otro desafío consiste en relacionar el valor que los clientes perciben en un servicio con el precio que están dispuestos a pagar. Este paso requiere la comprensión de otros costos en los que incurre el cliente en el proceso de compra y uso, y que incluyen factores no financieros, tales como tiempo y esfuerzo. La gerencia también debe ser consciente de que es probable que no todos los clientes valoren un mismo servicio de igual manera, lo que plantea la posibilidad de fijar distintos precios para diferentes segmentos de mercado.

Como los servicios suelen combinar múltiples elementos, las compañías tienen que elegir entre distintas formas de obtener ingresos de sus clientes. Las estrategias de precios pueden ser bastante creativas y ofrecer a los clientes la opción de elegir cuánto quieren pagar por distintas configuraciones de servicios o incluso en diferentes momentos. Sin embargo, las compañías deben tener cuidado en no elaborar políticas de precios tan complejas y difíciles de comparar que confundan a los clientes. Una política deliberadamente confusa de precios, que incluso oculte ciertos costos que sólo resulten evidentes para los clientes después de usar el servicio, puede generar acusaciones de comportamiento poco ético.

En este capítulo, repasaremos el rol de las políticas de precios en la estrategia de servicios y analizaremos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se relaciona el precio que se paga por un servicio, con los demás costos y cargas que afrontan los clientes?
2. ¿Qué factores determinan la estrategia de precios en el sector servicios?
3. ¿En qué circunstancias generan planteamientos éticos las políticas de precios de los servicios?
4. ¿Cuáles son los distintos tipos de costos financieros que afrontan las organizaciones de servicios?
5. ¿Cuál debería ser la base para establecer el precio de un servicio?
6. ¿Qué relación existe entre el precio y el valor que el cliente percibe del servicio?

## Pagar por un servicio: la perspectiva del cliente

Desde el punto de vista del cliente, el precio monetario que cobra un proveedor no es necesariamente el único costo en la compra y uso de un servicio. Con anterioridad, en el capítulo 4, presentamos el concepto de intercambio y vimos que es necesario ocuparse de los intercambios de valor entre proveedores y clientes. Al comprar un servicio (u otro producto), el cliente espera recibir un conjunto de beneficios cuyo valor anticipado supere los costos subjetivos de obtenerlo. Estos gastos se componen de elementos financieros y no financieros.

### Identificación de los costos de los clientes

Entre los costos financieros de un servicio no sólo se encuentra el precio que se le paga al proveedor, sino también los gastos en que incurre el cliente en la búsqueda, compra y uti-

lización del servicio. Por ejemplo, el costo de ir al cine para una pareja con niños pequeños puede superar el precio de las entradas porque incluye otros gastos como contratar a una niñera, traslado, estacionamiento, comida y bebidas. Por supuesto, la segmentación cumple una función aquí: los clientes sin hijos, que viven cerca del cine, tendrán menos gastos.

Para los clientes, los costos no monetarios de un servicio reflejan el tiempo, esfuerzo e incomodidad asociado con la búsqueda, compra y utilización del mismo. La participación de los clientes en la producción (de especial importancia en los servicios dirigidos al cuerpo de las personas y en autoservicios) implica que los clientes deben realizar esfuerzos mentales y físicos y están expuestos a vivencias sensoriales no deseadas, tales como ruidos, calor y olores. Los servicios que tienen un alto nivel de atributos de experiencia y credibilidad también pueden generar costos psicológicos, como ansiedad. Como señalamos anteriormente, los costos no monetarios de un servicio se pueden agrupar en cuatro categorías:

1. Pérdida de tiempo
2. Esfuerzo físico (fatiga e incomodidad)
3. Carga psicológica (esfuerzo mental y sensaciones negativas)
4. Carga sensorial negativa (sensaciones desagradables que afecten a cualquiera de los cinco sentidos)

## Cómo comprender el valor neto

Cuando los clientes compran un servicio específico, ponderan los beneficios que les aporta el servicio *versus* los costos en los que incurrirán. Consideremos nuestra propia experiencia. Como clientes, juzgamos en relación con los beneficios lo que esperamos recibir a cambio de la inversión anticipada de dinero, tiempo y esfuerzo. Aunque el tema de este capítulo trata básicamente sobre los aspectos monetarios de las políticas de precios, cabe destacar que la gente suele pagar un sobreprecio para ahorrar tiempo, minimizar su esfuerzo y obtener una mayor comodidad. En otras palabras, está dispuesta a pagar un precio más alto (costo monetario del servicio) para reducir los costos no monetarios.

Conscientes de las diferentes concesiones que los clientes están dispuestos a hacer entre varios costos, en ocasiones las empresas de servicios crean distintos niveles de servicio. Por ejemplo, las aerolíneas y las cadenas de hoteles suelen ofrecer múltiples clases de servicio, lo que les da la posibilidad a los clientes de optar por pagar un precio más elevado si desean obtener beneficios adicionales. La concesión esencial de la gente que elige hospedarse en un hotel de bajo costo, como la cadena Holiday Inn Express, consiste en renunciar a un mayor lujo y a muchos servicios suplementarios que aumentan el valor como, por ejemplo, los que ofrece un hotel InterContinental, que cobra un precio más alto. De la misma manera, las compañías que compran el servicio de apoyo categoría “plata” de Sun Microsystems para su *hardware* y *software* no obtienen la misma velocidad de respuesta, ni el mismo horario de atención, ni los demás beneficios adicionales del servicio categoría “platino”.

Los estudios han demostrado que las definiciones de valor de los clientes son en extremo personales e idiosincrásicas. En un estudio surgen cuatro expresiones amplias de valor: 1) el valor es bajo precio; 2) valor es lo que quiero del servicio; 3) valor es la calidad que obtengo por el precio que pago, y 4) valor es lo que obtengo por lo que doy.[1] En este libro, nuestra definición de valor se basa en la cuarta categoría, y utilizamos el término

*valor neto*, que se define como la suma de todos los beneficios subjetivos (valor bruto) menos la suma de todos los costos subjetivos del servicio. Cuanto mayor sea la diferencia positiva entre ambos, mayor será el valor neto. Los economistas utilizan el término *excedente del consumidor* para definir la diferencia entre el precio que pagan los clientes y la cantidad que hubieran estado dispuestos a pagar para obtener los beneficios deseados (o *utilidad*) que les ofrece un producto o servicio específico.

Si los costos subjetivos son mayores que los beneficios subjetivos, entonces el servicio en cuestión tendrá un valor neto negativo. Es probable que los clientes digan que este servicio tiene "poco valor" y decidan no comprarlo. Los cálculos que realizan mentalmente los clientes se asemejan a la operación de pesar materiales en una balanza antigua, con los beneficios en un platillo y los costos relacionados con la obtención de esos beneficios en el otro (ver figura 8.1). Cuando los clientes evalúan servicios competitivos, básicamente comparan los valores netos relativos. Consideremos nuestros propios procesos de decisión.

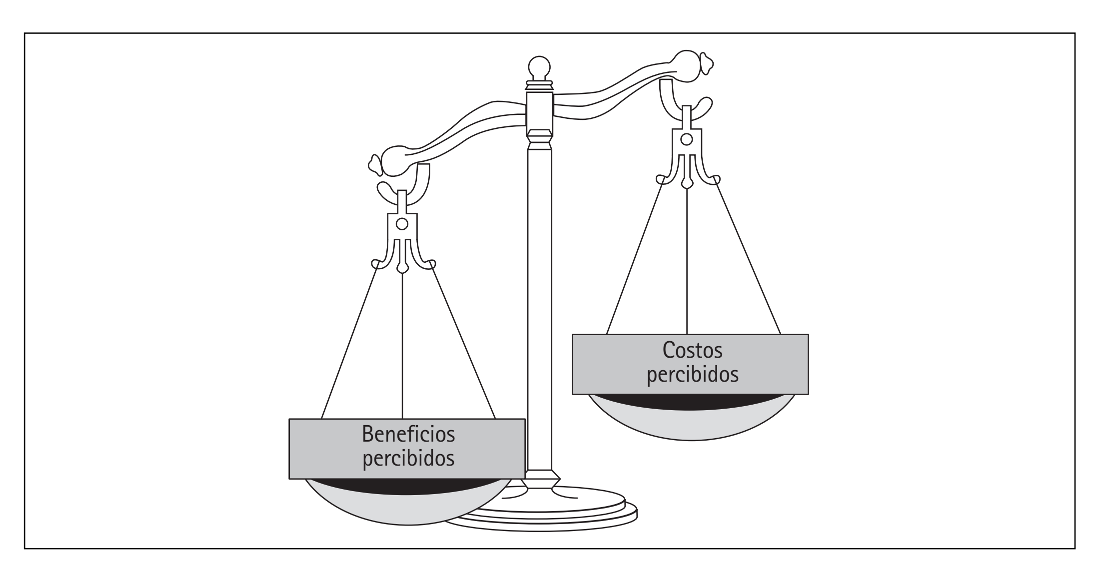



FIGURA 8.1 Valor neto = (Beneficios – Costos)

## Cómo incrementar el valor neto con la reducción de costos no monetarios del servicio

Una compañía puede incrementar el valor neto de un servicio al agregar beneficios al servicio esencial, aumentar los servicios suplementarios o reducir los costos financieros relacionados con la compra y utilización del servicio. En muchos casos, las empresas de servicios también tienen la opción de mejorar el valor a través de minimizar los costos no monetarios de los clientes. La realización de investigaciones de mercado puede servir para determinar el valor financiero de esas mejoras para los clientes. Las posibilidades abarcan:

- Reducir la cantidad de tiempo que implica la compra, entrega y utilización del servicio.
- Minimizar la carga psicológica negativa de cada una de las etapas.

- Eliminar el esfuerzo físico no deseado que deben realizar los clientes, en especial durante los procesos de búsqueda y prestación.
- Disminuir la carga sensorial negativa mediante ambientes más atractivos, menos ruido, muebles y equipos más cómodos, la ausencia de olores molestos, y con comidas, bebidas y remedios que tengan un sabor agradable.

La reducción significativa de este tipo de costos incluso les puede permitir a las compañías de servicios aumentar el precio monetario y, aún así, ofrecer lo que los clientes perciben como “buen valor”.

Las percepciones del valor neto varían para los distintos clientes y para un mismo cliente en situaciones diferentes. El precio se puede utilizar también como un indicativo del servicio, aumentando o disminuyendo la confianza en el servicio (“esto es caro; seguramente es muy bueno”) o lo contrario (“por ese precio no se puede esperar mucho”).[2] Es así que, la percepción de un cliente sobre el valor neto de un servicio puede variar mucho, antes y después de la utilización, lo que refleja el carácter vivencial de muchos servicios. Cuando los clientes utilizan un servicio y descubren que les ha costado más y les ha aportado menos beneficios de lo que esperaban, lo más probable es que se quejen de la falta de valor. En casos extremos, cuando sienten que el proveedor los ha engañado en relación con las características, beneficios, gastos o resultados del servicio, llegan a exigir una compensación o, incluso, a iniciar una demanda por estafa. Las buenas empresas exponen todos los costos relacionados con la búsqueda, compra, utilización y las actividades de post-compra. En especial, tienen extremo cuidado con lo que se anuncia en publicidades y presentaciones de venta para asegurarse de que los clientes reciban la información correcta.

# El contexto de las políticas de precios de servicios

Establecer estrategias de precios para servicios plantea algunos desafíos para los ejecutivos. (En este capítulo, nuestro análisis supone conocimientos básicos de los costos financieros —fijos, semivariables y variables— de las compañías, así como el manejo de los conceptos de contribución y análisis de punto de equilibrio o *break-even*).

## ¿Por qué es diferente la política de precios en los servicios?

**No existe la propiedad de los servicios**. Por lo general, es más difícil calcular los costos financieros de la creación de una prestación intangible, que identificar los costos de mano de obra, materiales, tiempo de utilización de maquinaria, depósito y flete típicos de la producción de bienes físicos, cuya propiedad se transfiere al cliente después de la compra. Sin embargo, sin una cabal comprensión de los costos, ¿cómo puede la gerencia establecer un precio suficiente como para asegurar un margen de rentabilidad determinado? Debido a la mano de obra y la infraestructura necesarias para crear la prestación, muchas organizaciones de servicios tienen un porcentaje mucho más elevado de costos fijos *versus* costos variables, que el que se registra en las compañías de manufactura.

**Intangibilidad e invisibilidad operativa.** La intangibilidad de las prestaciones de servicios, la invisibilidad de las instalaciones tras bambalinas (*back office*) y la mano de obra necesarias

hacen que sea más difícil para los clientes ver lo que reciben a cambio de su dinero que en la compra de un bien físico. Consideremos a una pareja que llama a una empresa de electricistas para solicitar la reparación de un circuito defectuoso en su casa. Dos días más tarde (con suerte), llega el electricista. Con una pequeña caja de herramientas, desaparece dentro del armario donde está ubicado el tablero de circuitos. Casi de inmediato, localiza el problema, reemplaza la llave rota y listo: todo vuelve a funcionar. Sólo pasaron 20 minutos. Unos días más tarde, los dueños de casa reciben, con espanto, una gran factura, en su mayor parte por mano de obra. Pensemos lo que la pareja hubiera comprado con ese dinero: ropa, CDs, una cena agradable.

Debemos tener presente que el dueño de la empresa tiene costos fijos que necesita recuperar: la oficina, el teléfono, los seguros, vehículos, herramientas, combustible y el personal administrativo. Los costos variables de la visita también son más altos de lo que parecen. A los 20 minutos de la visita en sí, hay que agregarles 15 minutos de traslados y cinco minutos para descargar (y volver a cargar) las herramientas y repuestos necesarios, lo que, en total, duplica el tiempo de mano de obra dedicado a la visita. Además, la empresa todavía debe añadir un margen para que el dueño obtenga su ganancia. No obstante, los clientes suelen quedarse con la sensación de que han pagado de más.

**La importancia del factor tiempo.** Otro factor que afecta el precio de los servicios tiene que ver con la forma en que la cantidad de tiempo requerido para completar la prestación de un servicio afecta la percepción de valor de los clientes. En muchos casos, los clientes están dispuestos a pagar más por un servicio rápido que por uno más lento (comparemos el costo de un servicio de mensajería *versus* el del correo normal). En ocasiones, la mayor velocidad aumenta los costos operativos, ya que implica la necesidad de pagar horas extras o utilizar equipos más costosos. En otros casos, lograr una prestación más rápida sólo consiste en otorgar prioridad a un cliente (se necesita la misma cantidad de tiempo para limpiar la ropa con un servicio de limpieza rápido; se gana tiempo en estos casos si se limpia esa ropa antes que otra).

**Disponibilidad de canales de distribución electrónica y física.** El uso de diferentes canales para prestar el mismo servicio —por ejemplo, servicio bancario electrónico en lugar de cara a cara— no sólo tiene distintas implicaciones de costos para el banco, sino que también afecta la naturaleza de la experiencia de servicio del cliente (y, en ocasiones, el tiempo total que lleva realizar una transacción). A algunas personas les gusta la comodidad de las transacciones impersonales. A otras, sin embargo, no les agrada la tecnología de autoservicio y prefieren operar con un empleado del banco. Por lo tanto, un servicio prestado a través de un canal determinado puede tener valor para una persona y no para otra.

## Temas éticos

Con frecuencia, los servicios se prestan a abusos de desempeño y precios, en especial los servicios basados en la credibilidad, donde la calidad y los beneficios son difíciles de evaluar aun después de la prestación.[3]

**Aprovechamiento de la ignorancia del cliente.** Cuando los clientes no saben qué reciben del proveedor del servicio, no están presentes cuando se realiza el trabajo o carecen de los conocimientos técnicos necesarios para evaluar si se ha realizado un buen trabajo, son

vulnerables y están expuestos a pagar por un trabajo que no se hizo, no era necesario o no se realizó bien. Muchos clientes suponen que un profesional de honorarios altos —por ejemplo, un abogado— debe tener mayor habilidad que uno que cobra honorarios más bajos. Aunque el precio puede servir como un sustituto de la calidad, en ocasiones resulta difícil saber si el valor adicional existe realmente. Como ejemplo del aprovechamiento de la ignorancia del cliente vea “Perspectivas de servicio 8.1”.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 8.1*

**Fraude de llamadas de cobro revertido de México**

La Federal Communication Commission (FCC) tiene conocimiento de un fraude telefónico que se origina en México, y que aparentemente afecta a las personas de las comunidades hispanas. Los consumidores informan que los han engañado para que acepten llamadas de cobro revertido de un familiar, cuando, en realidad, la llamada era de un desconocido. Al consumidor fraudulentamente le cargan una suma considerable a su cuenta por concepto de una llamada que dura pocos minutos o menos o por una llamada inexistente. (...). El fraude está dirigido a los consumidores que tienen apellidos hispanos.

Un operador llama al consumidor al número de teléfono de su residencia y le dice que tiene una llamada de cobro revertido de un familiar que tiene una emergencia o un mensaje importante. El operador tiene toda la información relevante —el apellido de la familia, el nombre del esposo o de la esposa, etc. El operador da al consumidor “el nombre del familiar que está llamando”. El consumidor acepta la llamada asistida por operador, asumiendo que hay (...) un mensaje real. Después de aceptar la llamada, conectan al consumidor con un completo desconocido. Al darse cuenta de que la llamada es un fraude, el consumidor cuelga inmediatamente, pero de todas maneras le facturan la llamada.

**Fuente**: Federal Communication Commission.
www.fcc.gov/cgb/consumerfacts/spanish/sp_phonefraud.html Última revisión 11 noviembre de 2002.

**Complejidad y deslealtad**. Las matrices de precios de los servicios suelen ser bastante complejas. Es posible que el precio cotizado sólo sea el primero de varios gastos que deberá afrontar el cliente. Consideremos el negocio de las tarjetas de crédito. Tradicionalmente, los bancos que emiten estas tarjetas obtenían ingresos de dos fuentes: un pequeño porcentaje del valor de las transacciones (que pagaba el comerciante) y una tasa de interés alta (entre 18 y 20%) en los saldos no pagados a la fecha de cierre mensual. Este interés se puede considerar como el costo de un préstamo. Sin embargo, a medida que aumentó el uso de las tarjetas de crédito, los costos comenzaron a subir para los bancos en dos frentes. En primer lugar, más clientes dejaron saldos impagados, lo que llevó a un gran incremento en incobrables. En segundo lugar, a medida que aumentó la competencia entre los bancos, subieron los costos de marketing y surgieron nuevas categorías de tarjetas. Las tarjetas doradas y de platino ofrecen a los clientes de mejor posición económica una variedad de beneficios adicionales, que incluyen seguro gratis en la renta de automóviles y recompensas por lealtad, como millas en aerolíneas por cada dólar que gastan. Por el lado de los ingresos, sin embargo, la competencia llevaba a los bancos a ofrecer menores tasas de interés y más clientes pagaban el saldo mensual completo. Entonces, los bancos buscaron ingresos adicionales. Al agregar (o aumentar) una serie de cargos generaron un ingreso sustancial.

El cuadro de "Perspectivas de servicio 8.2" muestra los detalles de cargos de un banco importante en una tarjeta oro que ofrece programa de puntos por compras, seguros, pagos automáticos de servicios y otros beneficios. Cabe preguntarse: ¿Acaso estos cargos resultan fáciles de comprender y son justos y razonables?

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 8.2*

**Cargos, tarifas y condiciones de una tarjeta de crédito Bancomer Oro Patrimonial**

| Cuota inscripción | | Cuota anual | |
|---|---|---|---|
| **Titular** | **Adicional** | **Titular** | **Adicional** |
| $15.84 USD + IVA | N/A | $ 51.58 USD + IVA | $ 25.79 USD + IVA |

Comisiones:
- Disposición en efectivo cajero propio: $0.00 USD.
- Disposición en efectivo cajero de la red: $1.81 USD + IVA.
- Disposición en efectivo cajero en el extranjero: $3.00 USD + IVA
- Disposición en efectivo en ventanilla: $0.00 USD
- Consulta de saldo cajero propio: $0.00 USD
- Consulta de saldo cajero red: $0.90 USD + IVA

Monto máximo a retirar en los cajeros automáticos: $362.00 USD por día.
Reposición de tarjeta: $9 USD + IVA
Interés calculado con base en el saldo promedio diario.
Aclaración improcedente: $18.1 USD + IVA
Pago tardío: $18.1 pesos + IVA

La tarjeta Bancomer Oro Patrimonial va dirigida a los clientes de la Banca Patrimonial de Bancomer y es emitida bajo el respaldo de la marca Visa.

**Nota:** Los cargos y las tarifas se convirtieron a dólares con base en la cotización del día 20 de marzo de 2003. $1 dólar estadounidense = $11.05 pesos mexicanos.

**Fuente:** Bancomer.com, marzo de 2003.

La complejidad facilita (y tal vez tienta) a que las compañías caigan en comportamientos poco éticos. Si la compañía es honesta, la mejor alternativa radica en un enfoque proactivo: explicar todos los costos por anticipado para que no haya sorpresas. Otra posibilidad similar consiste en elaborar una estructura de tarifas simple a fin de facilitar la comprensión de las implicaciones financieras de una situación de uso determinada.

## Cómo establecer objetivos para las políticas de precios

Las decisiones sobre estrategias de precios deben basarse en una clara comprensión de los objetivos de la política de precios de la compañía. Existen tres categorías básicas de objetivos de políticas de precios: orientados a los ingresos, orientados a las operaciones y orientados a la preferencia (ver tabla 8.1).

TABLA 8.1 *Alternativas de objetivos para establecer políticas de precios*

**Orientados a los ingresos**

- Buscar ganancias
  - Obtener el mayor excedente posible
  - Lograr un nivel específico objetivo, sin tratar de maximizar ganancias.
- Cubrir costos
  - Cubrir el total de los costos asignados (incluso costos fijos institucionales).
  - Cubrir los costos de prestar un servicio determinado o de fabricar una categoría determinada de productos (una vez deducidos los préstamos específicos y sin incluir costos fijos institucionales).
  - Cubrir los costos acumulativos de vender a un cliente adicional.

**Orientados a la capacidad**

- Variar los precios en el tiempo para asegurar que la demanda se corresponda con la provisión en todo momento (lo que aprovecha al máximo la capacidad productiva).

**Orientados a la demanda**

- Maximizar la demanda (cuando la capacidad no es una limitación), sujeta al logro de un cierto nivel mínimo de ingresos.
- Reconocer la distinta capacidad de pago de los diferentes segmentos de mercado en los que la organización está interesada y establecer una política de precios acorde.
- Ofrecer métodos de pago (incluso a crédito) que aumenten las probabilidades de compra.

## Objetivos orientados a los ingresos

Dentro de ciertos límites, las compañías que buscan ingresos apuntan a maximizar el excedente de ingresos sobre los gastos. Tal vez la gerencia quiere alcanzar un objetivo financiero determinado o busca un porcentaje específico de retorno sobre la inversión o tiene un objetivo orientado al mercado bursátil, que le exige una ganancia determinada por acción circulante. Los objetivos de ingresos se pueden abrir por divisiones o por categorías de servicios o, incluso, por unidad geográfica. Este tipo de prácticas requiere una política de precios basada en un conocimiento preciso sobre los costos relevantes. Cuanto mayor sea la documentación de las ganancias, mayor será la necesidad de un correcto análisis de costos. Algunas organizaciones establecen un precio para un servicio a fin de subsidiar a otros servicios. Sin embargo, este tipo de subsidio cruzado debe ser el resultado de una elección voluntaria y bien estudiada.

Por el contrario, es probable que los ejecutivos responsables de servicios públicos o sin fines de lucro estén más preocupados por alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*) o por mantener el déficit operativo dentro de límites aceptables. No obstante, no pueden ignorar el efecto de su estrategia de precios en los ingresos ni la apertura y asignación de sus costos.

## Objetivos orientados a las operaciones

Las organizaciones con limitaciones de capacidad buscan combinar la demanda y la provisión a fin de asegurarse un aprovechamiento óptimo de su capacidad productiva en todo momento. Los hoteles, por ejemplo, tratan de ocupar sus habitaciones porque una

habitación vacía representa un activo improductivo. De la misma manera, los estudios profesionales quieren mantener el nivel de actividad de su personal; los teatros buscan vender todas las localidades, y los talleres de reparaciones necesitan que sus instalaciones, máquinas y operarios estén ocupados. Por lo tanto, cuando baja la demanda, este tipo de organizaciones suele ofrecer descuentos especiales. Sin embargo, cuando la demanda supera su capacidad, estas organizaciones tratan de aumentar sus ganancias y racionar la demanda a través de un incremento en los precios.

El hotel Select Abasto de la cadena Holiday Inn en Buenos Aires ofrece paquetes variados y a distinto valor para atraer a distintos segmentos en momentos diversos:

- Noche romántica, ofrece por US$ 150 una noche en una habitación especial con flores, cena privada con velas y champán, desayuno en la habitación y facturación (*check-out*) extendida hasta las 18:00 horas.
- Fin de semana en *The Place of Tango*, está destinado a los turistas. Por US$ 94 por persona ofrece tres noches pagando dos, cena con show de tango, clases de tango y tour de compras.
- Noche de Bodas, ofrece habitaciones con hidromasaje, regalo sorpresa, flores y champán a US$ 140.
- Un Día de Descanso, Placer y Relax, ofrece por US$ 50 habitaciones superiores con hidromasaje, acceso a la piscina, solarium y gimnasio, entre las 9 y 22 hs.
- Paquetes de lujo con traslado desde y hasta el aeropuerto para ejecutivos que vienen a la ciudad por el día a US$ 55 por persona.
- Una variante de la anterior ofrece por US$ 95 el mismo servicio pero incluyendo la noche.

Al igual que las aerolíneas, los operadores de transportes de trenes y autobuses han logrado aumentar la cantidad de pasajeros en los períodos de menor demanda a través de estrategias tales como descuentos para grupos familiares, estudiantes y jubilados, tarifas de descuento en compras por adelantado y variaciones en las tarifas según el horario o la temporada. Estas sofisticadas estrategias de precios distan bastante de la política rígida de los ferrocarriles estatales en algunos países, que se limitan a cobrar una tarifa fija por kilómetro (o milla).

El problema de combinar la demanda con la oferta a través del precio radica en que es necesario modificar los precios constantemente, lo que puede confundir e incluso irritar a los clientes. Algunas compañías se resisten a bajar los precios por temor a que los clientes relacionen estos descuentos con una disminución en la calidad. Y, en las buenas épocas, las empresas que aumentan sus tarifas pueden ser objeto de acusaciones de manipulación de precios.

## Objetivos orientados a la preferencia

En especial los nuevos servicios suelen tener dificultades para atraer clientes. Sin embargo, a fin de dar la impresión de un lanzamiento exitoso, es importante para la imagen de la compañía que parezca que atrae un buen volumen de clientes de los segmentos adecuados. Se pueden utilizar descuentos por lanzamiento con el propósito de estimular a la gente a probar el servicio, y combinarlos con actividades promocionales, tales como concursos y entregas de muestras gratis o premios.

En algunos casos, es posible que sea más importante maximizar la preferencia de los clientes, sujeto a obtener un nivel mínimo de ganancia, que maximizar las ganancias. Lograr tener la sala llena en un teatro o estadio deportivo, en general, aumenta la emoción de la experiencia de los clientes. También crea una imagen de éxito que sirve para atraer nuevos clientes. Por último, los anunciantes y patrocinadores que pagan para que sus avisos o logos aparezcan en el evento, ya sea en las pantallas, afiches, vehículos y uniformes o en los programas y folletos, desean maximizar su exposición frente a la mayor cantidad de público posible. Es probable que retiren su auspicio en actos futuros si la cantidad (o el tipo) de público no alcanza el nivel prometido.

## Fundamentos de la estrategia de precios

Pasemos ahora al tema de cómo deben decidir las compañías la cantidad de dinero específico que van a cobrar por sus servicios. Los fundamentos de la estrategia de precios conforman un atril, con los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente como las tres patas que lo sostienen (ver figura 8.2).




FIGURA 8.2 El atril de la estrategia de precios

Los costos que necesita recuperar una compañía, por lo general, imponen un precio mínimo o piso a una oferta de servicio determinada, mientras que el valor subjetivo del servicio para los clientes establece un precio máximo o techo. El precio que cobra la competencia por servicios similares o sustitutos suele determinar el punto, en el espectro entre el piso y el techo, en el que se debería fijar el precio. Analicemos en mayor detalle cada una de las tres patas del trípode de la estrategia de precios.

## Estrategia de precios basada en costos

Este enfoque implica fijar precios en relación con los costos financieros. Las empresas que buscan obtener una ganancia deben establecer un precio suficiente como para recuperar todos los costos —variables, semivariables y fijos— de producir y comercializar un servicio y agregar un margen suficiente como para alcanzar el nivel deseado de rentabilidad en el volumen de ventas pronosticado. Las empresas de servicios con altos costos fijos son aquellas que tienen instalaciones físicas caras (hoteles, hospitales, universidades, teatros) o flotas de vehículos (aerolíneas, transportes de colectivos o camiones) o redes (compañías de telecomunicaciones, proveedores de Internet, ferrocarriles, gasoductos). Por otro lado, en este tipo de empresas, los costos variables por atender a un cliente adicional son mínimos.

En esas condiciones, la gerencia puede pensar que tiene una enorme flexibilidad de precios y dejarse llevar por la tentación de fijar precios muy bajos a fin de obtener más ventas. Algunas empresas tienen servicios denominados líderes de pérdidas (*loss leaders*), que se venden a un precio menor que su costo total, con el fin de atraer clientes, a quienes, luego, tentarán para que adquieran servicios rentables. La gerencia debe tener en cuenta los costos reales de estos servicios para no perder de vista la cantidad de subsidio promocional.

Sin embargo, no habrá ganancias al cierre del ejercicio si no se recuperan todos los costos relevantes. Muchas empresas de servicios han quebrado por ignorar ésto. Por lo tanto, las compañías que compiten por bajo precio deben tener una comprensión cabal de su estructura de costos y del volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio a determinado precio. A diferencia de los servicios públicos y las organizaciones sin fines de lucro, las empresas, en general, no pueden recurrir a subsidios impositivos, donaciones ni aportes de fundaciones para cubrir sus costos fijos en forma total o parcial.

**Regulación y políticas de precios de servicios públicos.** Es conocido el intenso proceso de privatización ocurrido en América Latina durante la década de los noventa. Sin embargo, no todas las compañías de servicios privadas pueden establecer los precios que quieran. La mayoría de los servicios públicos —teléfono, agua, transporte público, autopistas con peaje, electricidad y gas— están regulados por entidades gubernamentales que deben aprobar los cambios en los precios y condiciones de servicio. La exigencia de una mayor transparencia en los costos a menudo proviene de los entes reguladores de la industria o de políticos que responden a las quejas sobre precios elevados.

**Costeo por actividad.** En los últimos años, cada vez más organizaciones han reducido su dependencia de los sistemas de contabilidad de costos tradicionales y han desarrollado sistemas de administración de costos por actividad (conocidos con la sigla ABC por sus iniciales en inglés), que relacionan los gastos de recursos con la variedad y complejidad de productos producidos, y no sólo con el volumen físico. (Una *actividad* es un conjunto de tareas que se combinan para conformar los procesos necesarios para crear y prestar el servicio.) Cada cuadro que se presenta en un diagrama de flujo o en un mapeo de servicio constituye una actividad con la que se asocian costos directos. Hay también costos indirectos de administración y apoyo que tienen que ver con el manejo de toda empresa. La gerencia tiene que ir más allá de la visión de costos desde una perspectiva meramente contable y considerarlos como una parte integral de los esfuerzos de la compañía por crear valor para los clientes.[4]

Carú y Cugini clarifican las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición de costos en la correlación de los costos con el valor generado en cualquier actividad:

> Los costos no tienen nada que ver con el valor, que establece el mercado y, en el análisis final, el grado de aceptación de los clientes. En principio, el cliente no tiene interés en el costo de un servicio, sino en su valor y precio. El control de administración que se limita a controlar los costos sin interesarse en el valor es totalmente unilateral... El problema de las empresas no radica tanto en el control de los costos, sino en la separación de las actividades que generan valor de las demás. El mercado sólo paga por las primeras. Las empresas que desarrollan actividades innecesarias están destinadas a descubrir que las superan los competidores que ya han eliminado ese tipo de actividades.[5]

Al principio, se promovió la utilización del enfoque ABC como un método más preciso para calcular los costos de distintos productos manufacturados, en especial cuando una sola planta era responsable de fabricar varios productos. Sin embargo, el tipo de análisis que se requiere también sirve para obtener información más precisa de costos en actividades y procesos de servicios. Además, brinda información sobre los costos de creación de distintos tipos de servicios o de préstamo de servicios a distintos clientes. El resultado concreto representa una herramienta de administración que ayuda a las compañías a determinar la rentabilidad de distintos segmentos de mercado (o, incluso, de clientes individuales), diferentes opciones de servicio, diversos canales, y de servicios distribuidos dentro de un país.[6]

Es fundamental distinguir entre las actividades que son obligatorias para la operación dentro de una industria o tipo de negocio en particular, y aquellas que son discrecionales. El enfoque tradicional del control de costos suele generar una reducción en el valor generado para los clientes porque la actividad que se recorta es, en realidad, esencial para la prestación de un cierto nivel y calidad de servicio. Por ejemplo, muchas compañías se han encontrado con problemas al tratar de ahorrar dinero a través de la reducción del personal de atención al cliente. Esta estrategia resulta contraproducente si genera una rápida caída en la calidad de servicio y los clientes, disconformes, deciden buscar el servicio en otro proveedor. Por esta razón, los ejecutivos de servicios deben trabajar en estrecho contacto con sus colegas para asegurar que las iniciativas de productividad no comprometen la calidad de servicio. (Para mayor detalle, véase el “Memo para la gerencia 8.1”).

## Estrategia de precios basada en la competencia

Las compañías que comercializan servicios que no se diferencian demasiado de las ofertas de la competencia tienen que estar al tanto de cuánto cobran sus competidores y tratar de fijar precios acordes. Si los clientes perciben poca o ninguna diferencia entre los servicios que se ofrecen en el mercado, es muy probable que elijan el más barato. En este tipo de situaciones, la compañía con el menor costo por unidad de servicio cuenta con una ventaja comercial envidiable. Tiene la opción de competir por precio en un nivel que sus competidores, con mayores costos, no pueden igualar, o cobrar el precio de mercado y obtener mayor rentabilidad que las otras compañías.

**Liderazgo de precio**. En algunas industrias, es posible que una compañía actúe como líder de precio y las demás la sigan. En épocas de gran volumen de ventas en industrias muy competitivas, como aerolíneas, hotelería y alquiler de coches, muchas compañías prefieren seguir a la empresa líder —en especial si este proveedor no tiene los costos más bajos del

*MEMO PARA LA GERENCIA 8.1*

**Costeo por actividad**

El sistema de costeo tradicional provee información útil para la fijación de precios, cuando una operación genera un producto homogéneo para clientes que se comportan de modo similar.

Sin embargo, cuando el servicio ofrecido experimenta considerables variaciones en sus *inputs* y *outputs*, resulta poco realista cargar a cada output la misma proporción de costos indirectos. También los pedidos de los clientes a la empresa varían frecuentemente.

Cooper y Kaplan argumentan que los costos no son intrínsecamente fijos o variables:

Los diferentes productos, marcas, clientes y canales de distribución hacen que las demandas de recursos para la empresa sean muy diversas. El costeo por actividad permite a los gerentes analizar el negocio desde diversas perspectivas por producto o grupo de productos similares, por cliente o grupo de clientes, o por canales de distribución —y les proporciona una visión detallada de cualquiera de las perspectivas que esté considerando. El análisis ABC también revela con exactitud qué actividades se relacionan con cada parte del negocio y cómo dichas actividades afectan la generación de ingresos y el consumo de recursos.

En lugar de centrarse en las categorías de gastos, el análisis ABC comienza con la identificación de cada actividad desempeñada, y luego determina sus respectivos costos, en relación con cada categoría de gasto. Cuando los gerentes segregan las actividades de este modo, emerge una jerarquía de costos, reflejando el nivel al cuál cada costo fue incurrido. Por ejemplo: actividades que deben realizarse para prestar cada servicio (cambiar las llantas en el auto de cada cliente), mientras que las actividades agregadas son aquellas realizadas para cada lote de producción (mantenimiento periódico de un equipo para ajustar llantas). Otras actividades proveen las capacidades generales que le permiten a la compañía producir un tipo de servicio determinado (por ejemplo, establecer un estándar para la alineación de las llantas) o para apoyar a los clientes (contabilidad gerencial), y a las líneas de servicios (publicidad) o para mantener las instalaciones (seguros, limpieza). Los gastos son asignados a cada actividad con base en la estimación de los empleados, en cómo distribuyen el tiempo en las diversas tareas y en el porcentaje de otros recursos (electricidad, otros) consumido para cada actividad. En resumen, la jerarquía del ABC brinda un modo de pensar en la relación entre las actividades y los recursos que consumen. Una pregunta clave es si cada actividad realmente agrega valor a los servicios que la empresa vende. Determinar la rentabilidad del cliente es clave para todos los negocios. El análisis tradicional de costos tiende a asignar el mismo nivel de gastos indirectos a todos los clientes, conduciendo a la hipótesis de que las compras mayores son más rentables. En contraste, el análisis ABC señala las diferencias de costos en la prestación a los diversos clientes, identificando la clase de actividades asociadas a cada cliente y determinando el nivel de las mismas. Por ejemplo, un cliente que compra grandes cantidades pero también demanda mucho apoyo a la operación, puede resultar menos rentable que un cliente pequeño que requiere poco soporte.

**Fuentes:** Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991; y Robert S. Kaplan, "Introduction to Activity-Based Costing", Note #9-197-076, Boston: Harvard Business School Publishing, 1997.

mercado— porque lo más probable es que los precios se fijen en un nivel que permita una buena rentabilidad. En momentos de recesión económica, sin embargo, este tipo de industrias registra un exceso de capacidad productiva: entradas sin vender, habitaciones desocupadas y automóviles que no se rentan. En un intento por atraer más clientes, una compañía, que no suele ser el líder anterior, reduce los precios. Como el precio es la variable del servicio más fácil y rápida de cambiar, de la noche a la mañana se puede generar una guerra de precios cuando los demás competidores se apresuren a igualar los precios de la primera.

Otras empresas logran el liderazgo en precio sobre la base de su eficiencia operativa, que sus competidores no pueden igualar sin sacrificar sus niveles de rentabilidad. Un ejemplo claro es Wal-Mart México, cuyos artículos se mantienen un 11% más baratos que los de sus adversarios, en una industria que es muy competida en este país, porque operan 99 cadenas, con 4886 establecimientos que ocupan más de 7.7 millones de metros cuadrados de construcción y están en 294 ciudades, generando empleo directo a 260 mil personas.[7] Sin un correcto alineamiento de la estrategia operativa y mejoramiento en los niveles de eficiencia, la cadena de tiendas Wal-Mart no podría competir en precio y perdería de vista lo que pasa con cada uno de los 50 mil diferentes productos que ofrecen diariamente.

**Licitaciones y negociaciones.** Los compradores industriales en ocasiones solicitan cotizaciones a varios competidores. En los contratos de subcontratación para la provisión de servicios de comida, mantenimiento de planta o fletes, se suele utilizar este método para fijar precios. En estas condiciones, cada compañía que quiera cotizar tiene que revisar sus costos y analizar cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente. También debe estimar el nivel de cotización que presentarán los competidores.

Otra opción para una licitación consiste en la negociación. Una compañía solicita propuestas a varios proveedores y, luego, negocia sólo con los que parecen más calificados y han ofrecido propuestas relevantes o innovadoras. Con frecuencia, los contratos de consultoría grandes, auditorías y estudios de ingeniería se inician a través de solicitudes de propuestas. Como podemos ver en "Temas de investigación 8.1" es necesario conocer el mercado puesto que un cliente generalmente realiza sus procesos de selección de diferente manera.

## Estrategia de precios basada en el valor

Ningún cliente va a pagar más que lo que cree que vale un servicio. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo constantes estudios para determinar cómo perciben los clientes el valor del servicio. En algunos casos, es posible que el valor cambie según la situación. Por ejemplo, la gente está dispuesta a pagar más por un servicio de reparación en condiciones de emergencia (si se les desbiela el auto en una helada noche de invierno).

En ocasiones se usa el precio como un medio de comunicación de la calidad y el valor de un servicio cuando es difícil para los clientes evaluar sus beneficios por adelantado. Las estrategias de precios de los servicios suelen tener poco éxito porque carecen de una relación clara entre valor y precio.[8] Berry y Yadav proponen tres estrategias distintas, aunque relacionadas, para capturar y transmitir el valor de un servicio: reducción de incertidumbre, mejora de la relación y liderazgo de bajo costo.[9]

### *TEMAS DE INVESTIGACIÓN 8.1*

**Cómo evalúan y seleccionan los compradores a sus proveedores de servicios.**

Las empresas también necesitan de otras empresas que les provean servicios, por lo que es necesario desarrollar procesos de selección eficientes que les permitan tener a los mejores proveedores como aliados. Un estudio de Gartner con 170 empresas midió cómo se realiza el proceso de evaluación para contratar un proveedor de servicios externo (ESP, External Service Provider).

1. Proceso de evaluación de proveedores:
    a. Un 70% indicó que se incluyen a cuatro o más proveedores al principio del proceso. Algunos reportaron hasta 10 al inicio de esta etapa.
    b. Más del 60% incluye una combinación de proveedores grandes, medianos y pequeños en sus listas.
    c. Poco más del 10% de los compromisos son de una única fuente. En estos casos, la razón primaria es una relación actual o pasada con el proveedor específico que resulta o resultó satisfactoria.
2. Alrededor del 65% de los consultados indicaron que usan algunos de estos mecanismos de preselección:
    a. Medios como solicitud de información, entrevistas telefónicas, o cartas informales.
    b. Una de las respuestas más creativas incluía un requerimiento para que los proveedores se tomaran un mes para crear y demostrar una solución, lo que requería, a su vez, una inversión a medida por parte de la empresa (aproximadamente un 15% del costo total del proyecto).
3. Criterios de selección
    a. Varían significativamente de acuerdo con los diferentes tipos de proyecto o de servicio a ser considerado. Por ejemplo, para proyectos o servicios de tipo transformacional (iniciativas que tocan directamente a la empresa, que transforman procesos de negocios o que crean nuevos canales), los criterios fundamentales se enfocan en la confianza que a menudo se crea por relaciones anteriores con los proveedores. Otros criterios incluyen experiencia en procesos, técnica e industria.
4. Pedido de propuesta final:
    a. La mayoría de empresas da un puntaje previo a los proveedores basadas en la respuesta a la propuesta, y conduce la evaluación final y la selección de acuerdo con presentaciones orales.
    b. Hasta el 30% de los proveedores elegidos no llegan como candidatos según las propuestas, lo que indica la importancia de la presentación oral dentro del proceso general de evaluación.
    c. Las únicas instancias en que no se pidió una propuesta final es cuando las empresas salieron al mercado para comprobar precios en lugar de hacer una selección real.

**Fuente:** Intermanagers.com, "Mejores prácticas: cómo evalúan y seleccionan proveedores de servicio los compradores", Intermanagers.com, 2000-2001

**Estrategias de precios para reducir la incertidumbre.** Si los clientes no están seguros de la cantidad de valor que recibirán de un determinado servicio, es probable que se queden con el proveedor que ya conocen o que no compren. Hay tres posibilidades, que se utilizan en forma conjunta o independiente, para reducir esta incertidumbre.

Las *garantías de servicios* otorgan al cliente el derecho de recibir un rembolso si no está totalmente satisfecho. Carrefour en Argentina, que promete el precio más bajo, devuelve el dinero a los clientes insatisfechos con el precio pagado. Cuando se diseñan bien, las garantías de servicios eliminan gran parte del riesgo relacionado con la compra de un servicio intangible, en especial en el caso de servicios con gran contenido de experiencia, en los que los clientes, al concluir el servicio, determinan con facilidad si están o no satisfechos.

Las *políticas de precios por beneficios* implican fijar el precio del aspecto del servicio que beneficia directamente a los clientes (lo que obliga a la compañía a investigar qué aspectos del servicio valoran o no los clientes). Por ejemplo, los precios de los servicios de información en línea (*online*) suelen basarse en el tiempo de conexión, pero lo que los clientes en realidad valoran es la información que revisan y obtienen. Los sitios de Internet mal diseñados generan pérdidas de tiempo a los clientes porque son difíciles de navegar y les complican el acceso a la información que están buscando. El resultado es que el precio y la creación de valor no están alineados.

Cuando ESA-IRS, proveedor en línea (*online)* europeo, implementó una nueva estrategia de precios llamada "precio por información", que se basaba en la información que realmente se obtenía, la compañía descubrió que los clientes optaban por utilizar una herramienta que consumía mucho tiempo, denominada ZOOM, y que les permitía buscar en varias bases de datos complejas en forma simultánea con mayor precisión. Comenzaron a quedarse conectados más tiempo. La utilización de ZOOM se triplicó, ya que los clientes empezaron a realizar búsquedas más detalladas. De allí a más, la compañía modificó su óptica de negocio y pasó de vender información a vender tiempo.

Otro ejemplo interesante es lo que realizó la cadena mexicana de cines Cinépolis al abrir en Monterrey un cine VIP (para gente muy importante, del inglés *very important people*) que cuenta con servicio de bar, aperitivos (*snacks*), sushi, crepas que pueden comprarse en el mostrador y ser consumidas en el café del cine, o en su defecto pueden ser llevadas por camareros a su asiento dentro del cine, que además cuenta con asientos reclinables de piel.[10]

Las *políticas de precios de tarifa plana* establecen un precio fijo adelantado por la prestación de un servicio a fin de evitar sorpresas. Básicamente, el riesgo se transfiere del cliente al proveedor en el caso de que la prestación del servicio lleve más tiempo o represente más costos de los pronosticados. Las políticas de tarifa plana son efectivas en las industrias donde los precios de servicios son impredecibles y los proveedores no tienen un buen control de sus costos ni de la velocidad con la que trabajan. También son efectivas en los casos en que los competidores calculan un precio más bajo para obtener un cliente y, luego, declaran que sólo se trataba de una estimación, no un compromiso de precio firme.

**Estrategias de precios para mejorar la relación.** ¿Cómo se relaciona la estrategia de precios con el desarrollo y el mantenimiento de una relación duradera con los clientes? La aplicación de descuentos para obtener clientes nuevos no es la mejor alternativa si la compañía quiere atraer clientes que muestren lealtad. Los estudios sugieren que los clientes que se conquistan con ofertas de reducciones de precios son fáciles de perder ante otra oferta

de la competencia.[11] Las estrategias más creativas apuntan a dar a los clientes incentivos de precios y de otros tipos para consolidar su preferencia por un determinado proveedor.

**Liderazgo por bajo costo.** Los servicios de bajo precio reducen la carga monetaria para los clientes y atraen a aquellos que tienen un presupuesto financiero ajustado. También pueden llevar a los compradores a adquirir mayores volúmenes. Un desafío en las estrategias de precio bajo consiste en convencer a los clientes de que no deben relacionar la calidad con el precio. Deben sentir que reciben una buena cantidad de valor. Otro desafío consiste en asegurar que los costos económicos se mantengan lo suficientemente bajos como para permitir a la compañía obtener su rentabilidad. Algunas empresas de servicios han armado toda su estrategia alrededor del liderazgo por bajo costo. Un ejemplo clásico en Estados Unidos de estrategia de precios enfocadas entre las aerolíneas es el de Southwest Airlines, cuyos precios suelen competir con los de un viaje equivalente en colectivo, tren o auto. La estrategia operativa de bajo costo de Southwest ha sido objeto de estudio de muchas otras aerolíneas en el mundo y hoy cuenta con numerosos seguidores, incluyendo a WestJet de Canadá, AIRG de Argentina, TAM de Brasil y EasyJet del Reino Unido.

# Precio y demanda

En la mayoría de los servicios con fines de lucro, existe una relación entre los niveles de precio y la demanda. La demanda tiende a bajar cuando los precios suben. Este fenómeno tiene dos implicaciones para los gerentes de servicios. En primer lugar, además de una cabal comprensión de los costos relevantes, es necesario determinar el grado de sensibilidad de la demanda frente al precio y los niveles de utilidades netas que se generarán en los distintos niveles de precios. En segundo lugar, en un negocio limitado por la capacidad y que sufre fuertes variaciones de demanda en el tiempo, la gerencia debe saber cómo utilizar el precio para manejar el nivel de demanda en relación con la capacidad disponible.

## Elasticidad de precios

El concepto de elasticidad describe la sensibilidad de la demanda a los cambios en los precios. Cuando la elasticidad del precio es unitaria, las ventas de un servicio suben (o bajan) en el mismo porcentaje en que baja (o sube) el precio. Cuando una pequeña modificación en el precio tiene un gran impacto en las ventas, se dice que la demanda de ese servicio es *elástica al precio*. Por el contrario, cuando un cambio en el precio no afecta mucho el volumen de ventas, se dice que la demanda *no es elástica al precio.* El concepto se ilustra en el simple cuadro que se presenta en la figura 8.3, que muestra el comportamiento de una demanda muy elástica (un pequeño cambio en el precio genera un gran cambio en el volumen de demanda) y de una demanda en extremo inelástica (incluso un gran cambio en el precio tiene un pequeño impacto en la cantidad de demanda).

Con frecuencia es posible segmentar la demanda según el grado de sensibilidad de los clientes al precio o a las características del servicio. La mayoría de los teatros y salas de conciertos no tienen un precio fijo por localidad para todos los espectáculos. En cambio, el precio varía de acuerdo a 1) la ubicación de los asientos; 2) el horario de la función; 3) los costos proyectados para la producción del espectáculo, y 4) el atractivo potencial del espectáculo.

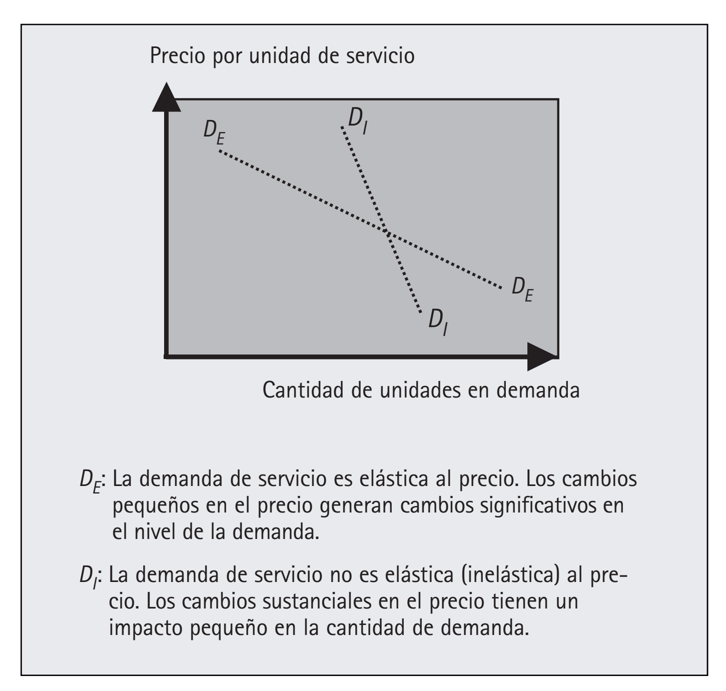



FIGURA 8.3 Ilustración de elasticidad de demanda

Para establecer precios para los distintos grupos de asientos y decidir cuántas localidades ofrecer en cada una de las categorías de precios (proceso que se conoce con el término *dividir la sala*), los gerentes de teatros deben estimar la demanda dentro de cada una de las categorías de precios. Un error de juicio puede resultar en grandes cantidades de asientos vacíos en algunas categorías y localidades agotadas de inmediato (y clientes desilusionados) en otras. La gerencia también debe conocer las preferencias de los aficionados al teatro en cuanto a los horarios de las funciones: matinée *versus* función nocturna, días de semana *versus* fines de semana e, incluso, las posibles variaciones de temporada. Si se sabe que las matinés gustan menos que las funciones nocturnas, los precios de las primeras deben ser menores en todas las categorías de localidades.

Al fijar los precios en teatros y otros contextos, la gerencia debe tener claros sus objetivos. ¿Quieren manejar la demanda para maximizar la asistencia? ¿O buscan maximizar las ganancias? Por otro lado, ¿puede el objetivo representar una combinación de ambos, como, por ejemplo, maximizar las utilidades, sujeto a un mínimo de asistencia por función del 70% de las localidades vendidas? Tal vez la misión de la organización incluye también el objetivo de atraer segmentos de menores recursos, tales como estudiantes y jubilados, en cuyo caso la gerencia quizás decida reservar algunas localidades para ofrecer descuentos a estos segmentos. En el contexto de un teatro, en ocasiones este objetivo social se alcanza a través de la oferta de las localidades que no se han vendido al día de la función a precios con descuentos importantes. Lograr la venta total de las localidades con cierta frecuencia sirve para estimular a la gente a comprar sus entradas por adelantado (lo que, además, los compromete a asistir) en lugar de esperar hasta último momento (lo que puede resultar en un cambio de parecer).

## Administración del rendimiento

Muchas empresas de servicios se han volcado en estrategias de administración del rendimiento, o sea, maximizar el rendimiento de utilidades que se puede derivar de la capacidad disponible en todo momento. Aerolíneas, hoteles y, en especial, agencias de renta de automóviles han adoptado la política de variar sus precios en respuesta a la sensibilidad al precio de los distintos segmentos de mercado según el horario, el día, o la temporada en cuestión. El desafío consiste en atraer suficientes clientes como para llenar la capacidad perecedera de la organización, sin generar excedente de consumo en los clientes que habrían estado dispuestos a pagar más.

Por lo general, el mercado es muy dinámico. Por ejemplo, la demanda de viajes de negocios y de placer refleja las condiciones económicas reales o pronosticadas. Si bien los pasajeros de negocios no siempre se consideran sensibles al precio, muchas compañías recurren a los servicios de especialistas de viajes que buscan las mejores ofertas de pasajes dentro de las limitaciones que imponen las necesidades de los empleados. Los turistas y demás pasajeros en viajes de placer, en cambio, suelen ser muy sensibles al precio: las promociones especiales, que incluyen tarifas de descuento en pasajes y hoteles, pueden tentar a la gente a realizar viajes que, de otra manera, no hubieran hecho.

¿Cómo hace una compañía para saber qué nivel de demanda esperar en distintos niveles de precios en un mercado de alto dinamismo, donde los factores que tienen influencia en la demanda cambian constantemente? Los avances en software y la potencia de las computadoras han permitido a las compañías utilizar modelos matemáticos muy sofisticados en su análisis de administración del rendimiento. En el caso de una aerolínea, por ejemplo, estos modelos incorporan enormes bases de datos históricos de pasajeros, con información en tiempo real de reservaciones actuales para que los analistas puedan determinar cuántos pasajeros viajarían entre dos ciudades con un precio específico en un vuelo a determinadas fechas y horas.

La utilización efectiva de modelos de administración del rendimiento puede mejorar la rentabilidad de una compañía en forma significativa. Algunas empresas tienen un mayor grado de sofisticación que otras en cuanto a su capacidad de elaborar modelos y analizarlos. Como es de suponer, la naturaleza exacta de los modelos y las variables que los integran constituyen un secreto comercial muy preciado.

El concepto de *personalización de precios* —o sea, cobrarles a distintos clientes precios diferentes por un mismo servicio— es inherente al ejemplo de American Airlines. Como señalan Simon y Dolan:

> El principio básico de la personalización de precios es simple: lograr que la gente pague según el valor que le dan a un servicio. Obviamente, no se puede colgar un cartel que diga: "Pague lo que esto vale para usted" o "El precio es US$ 80 si usted lo valora mucho y US$ 40 si no". Hay que buscar la forma de segmentar a los clientes de acuerdo con sus valoraciones. En cierto sentido, hay que "armar un cerco" entre los clientes de alto valor y los de bajo valor, de tal modo que los compradores "altos" no se aprovechen del bajo precio.[12]

Por su parte, el sector minorista demostró importantes avances en la última década en la administración del rendimiento. La orientación a analizar la rentabilidad de sus recursos escasos (superficies, inventarios y personal) indujo a los gerentes al análisis detallado (y extensivo en el tiempo) de los diversos SKU (*stock-keeping unit*, por sus siglas en inglés)

demandados por los clientes. En este marco se utilizan avanzadas herramientas informáticas para identificar las mezclas de productos más adecuadas para los segmentos atendidos.

Las estrategias de administración del rendimiento exitosas suponen el conocimiento de la forma de la curva de demanda y la capacidad de relacionar el tamaño y el nivel de precio de diferentes paquetes a diferentes segmentos de valor (ver figura 8.4).

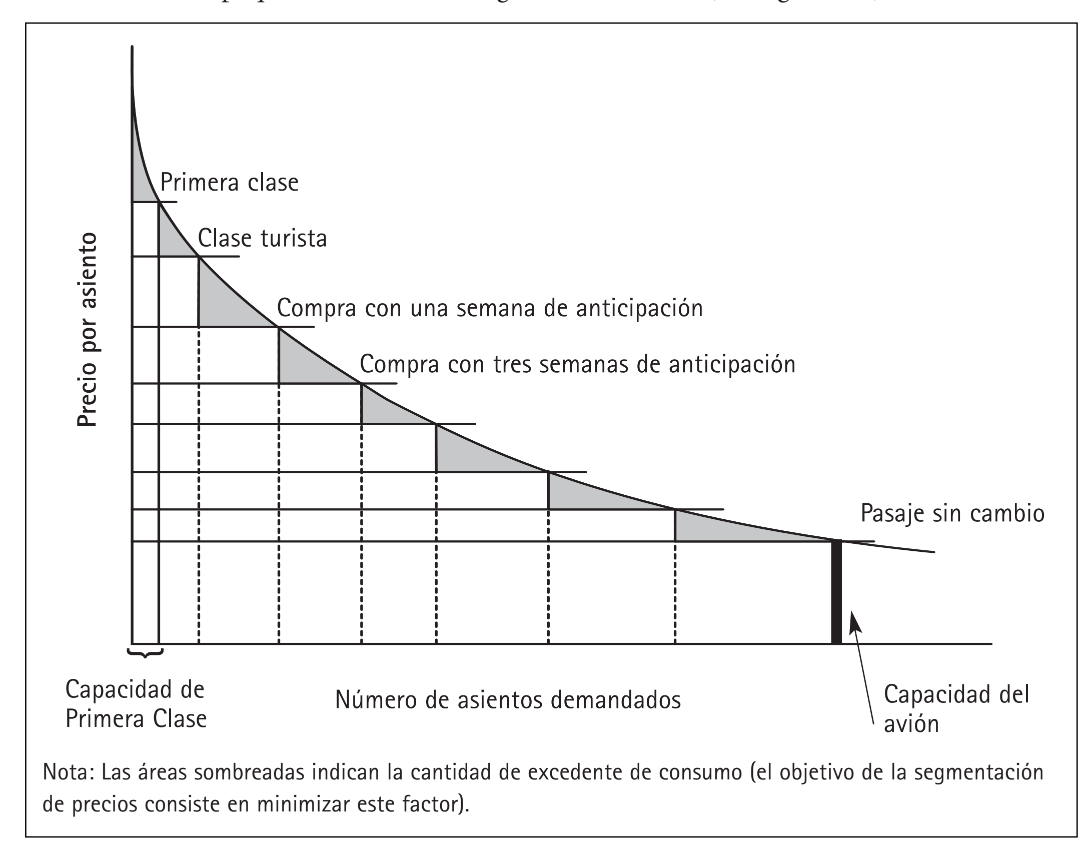



FIGURA 8.4 Relación entre paquetes de precios y cercos y la forma de la curva de demanda en un vuelo determinado

**Mecanismos para armar un cerco.** Los *cercos tarifarios* constituyen técnicas para separar distintos segmentos de valor a fin de que los clientes a quienes el servicio les ofrece un alto valor no puedan aprovecharse de paquetes de bajo precio. Los cercos pueden ser físicos o no y se refieren a las cualidades del individuo, las características del servicio o el momento de reservación que se deben cumplir para recibir un cierto nivel de descuento del precio regular.[13] Los cercos físicos incluyen características comprobables del cliente (por ejemplo, si se trata de un niño o un adulto) y especificaciones del servicio, tales como clase de pasaje, tipo de habitación o la incorporación de ciertos servicios adicionales a un precio mayor (desayuno gratis en un hotel o carro de golf gratuito en un campo de golf). Los cercos no físicos incluyen multas por cancelar o cambiar una reservación barata, requerimientos de compra por adelantado, ser miembro o afiliado a algún grupo, restricciones temporales de uso (una oferta de un menú especial para madrugadores en un restaurante, que sólo esté disponible antes de las 18:00 horas, o una estadía de sábado por la noche en una aerolínea u hotel).

**Implicaciones en términos de comportamiento ético y reputación corporativa**. La administración de rendimiento no necesariamente implica la búsqueda feroz de la maximización de rendimiento a corto plazo. Un exceso de dependencia de los resultados de los modelos informáticos puede conducir a estrategias de precios plagadas de reglas y normas, multas por cancelación y una cínica estrategia de sobreventa sin ninguna contemplación por los clientes que creían que tenían una reservación firme. Para establecer y preservar las relaciones con los clientes, las compañías deben contar con una perspectiva de largo plazo. En tal sentido, al tomar decisiones concernientes a la política de precios, la gerencia debe incorporar estrategias que le permita mantener las relaciones con clientes valiosos, incluso al extremo de no cobrar el máximo monto posible en una transacción determinada. Después de todo, si los clientes sienten que hay abusos en el precio, no confiarán en la compañía. También deberían incluirse planes de contingencia para los clientes que han sido víctimas de sobreventas, con esfuerzos del servicio para mejorar la relación después de un disgusto de este tipo.

Las compañías deben lograr que sus políticas de precios no resulten demasiado complejas. Abundan las bromas sobre los agentes de viajes que sufren ataques de nervios porque reciben distintas cotizaciones cada vez que llaman a una aerolínea para solicitar una tarifa, además de las innumerables excepciones, condiciones y promociones especiales.

## Precios manejados por el cliente: Subastas y licitaciones

Un método de fijar precios que se está haciendo más corriente, en especial desde la aparición de Internet, consiste en dejar que los clientes coticen el precio que están dispuestos a pagar.

Hace mucho tiempo que las subastas se utilizan para vender bienes, desde casas hasta excedentes de pertrechos militares. DeRemate.com (ver figura 8.5) ofrece un servicio de este tipo en varios países de América Latina —Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela— en 15 categorías de productos que van desde joyas, fotografía y computación hasta viajes, automóviles y mascotas. También se han usado mucho en las organizaciones sin fines de lucro como instrumento para recaudar fondos, incluso con donaciones que consistían de servicios que abarcaban desde comidas en restaurantes elegantes, pasajes aéreos, paquetes turísticos y entradas para un espectáculo de ópera, hasta ejemplos tan mundanos (y, al mismo tiempo, útiles) como un servicio de limpieza para el hogar. Además, los compradores corporativos recurren cada vez más a la velocidad y facilidad de búsqueda de Internet para identificar proveedores de servicios tan urgentes como




FIGURA 8.5 Página de ingreso de DeRemate.com, agosto de 2002

energía, telecomunicaciones y espacios publicitarios y, luego, cotizar en forma competitiva la cantidad y tipo de servicio que necesitan.[14]

## Cómo implementar estrategias de precios de servicios

Aunque por lo general se cree que la principal decisión en términos de políticas de precios consiste en determinar cuánto cobrar, existen otras decisiones que también hay que tomar. La tabla 8.2 plantea las preguntas que deben considerar los ejecutivos de servicios a fin de prepararse para crear e implementar una estrategia de precios bien pensada. Analicemos cada una de ellas.

### Cuánto cobrar

En términos de solvencia financiera, es vital ser realista en las decisiones de políticas de precios. El trípode de precios que analizamos antes sirve como un buen punto de partida. Repasemos los tres elementos que lo integran. Para comenzar, hay que determinar los costos económicos relevantes y decidir si, en una situación dada, la organización debería tratar de recuperar sólo los costos variables o una participación de los costos indirectos más un margen de rentabilidad. La determinación de los costos que se recuperarán en los distintos volúmenes de ventas y el margen correspondiente establece la base o el precio piso.

TABLA 8.2 *Algunos temas de precios*

1. **¿Cuánto se debería cobrar por este servicio?**
   a. ¿Qué costos intenta recuperar la organización? ¿Quiere la organización alcanzar un margen de rentabilidad o retorno específico sobre la inversión con la venta de este servicio?
   b. ¿Qué grado de sensibilidad a los distintos precios tienen los clientes?
   c. ¿Cuáles son los precios de la competencia?
   d. ¿Qué descuento(s) se deberían ofrecer en los precios básicos?
   e. ¿Se acostumbra utilizar puntos de precios psicológicos (por ejemplo, US$ 4.95 en lugar de US$ 5.00)?
2. **¿En qué debería basarse la política de precios?**
   a. Ejecución de una tarea específica
   b. Ingreso a un local de servicio
   c. Unidades de tiempo (hora, semana, mes, año)
   d. Porcentaje de comisión sobre el valor de la transacción
   e. Recursos físicos que se consumen
   f. Distancia física que abarca
   g. Peso o tamaño del objeto del servicio
   h. ¿Se debería facturar cada elemento del servicio por separado?
   i. ¿Se debería cobrar un precio único por todo el paquete?
3. **¿Quién debería cobrar?**
   a. La organización que presta el servicio
   b. Un intermediario especializado (agencia de viajes, banco, comercio minorista, etc.)
   c. ¿Cómo se le debe pagar este servicio al intermediario: tarifa plana o comisión?

TABLA 8.2 *Algunos temas de precios (continuación)*

**4. ¿Dónde se debería realizar el pago?**
   a. En el lugar donde se presta el servicio
   b. En una ubicación minorista o con un intermediario financiero (por ejemplo, banco)
   c. En el domicilio del comprador (por correo o pago telefónico)

**5. ¿Cuándo se debería realizar el pago?**
   a. Antes o después de la entrega del servicio
   b. En qué horarios
   c. En qué días de la semana

**6. ¿Cómo se debería realizar el pago?**
   a. En efectivo (¿con el cambio justo o no?)
   b. Con fichas (¿dónde se compran?)
   c. Tarjeta de almacenamiento de valor
   d. Cheque (¿cómo se puede verificar?)
   e. Transferencia electrónica de fondos
   f. Tarjeta de compra (de crédito o débito)
   g. Cuenta corriente con el proveedor del servicio
   h. Cupones
   i. Pago de terceros (por ejemplo, compañía de seguros o entidad gubernamental).

**7. ¿Cómo se deberían comunicar los precios al mercado objetivo?**
   a. ¿En qué medio de comunicación? (publicidad, gráfica, exhibidores electrónicos, vendedores, personal de atención al cliente)
   b. ¿Cuál debería ser el contenido del mensaje? (¿cuánto se debería destacar el precio?)

La segunda tarea consiste en evaluar la sensibilidad del mercado a los diferentes precios posibles, tanto en términos del valor general del servicio para los clientes potenciales como de su voluntad de pago. Este paso sirve para fijar un precio tope (techo) en cada uno de los segmentos de mercado. Es fundamental contar con un pronóstico acertado del volumen de ventas que se podría obtener en cada uno de los distintos niveles de precios programados.

El tercer elemento necesario consiste en un rango de precios de la competencia. Cuanto mayor sea la cantidad de opciones similares, mayor será la presión de mantener los precios al mismo nivel o por debajo del nivel de la competencia. La situación representa un desafío aún mayor cuando algunos competidores deciden competir mediante un precio bajo y acompañan esta decisión con una estrategia operativa diseñada para reducir costos.

Cuanto más grande sea la brecha entre el piso y el techo de precios, más espacio habrá para maniobrar. Si el techo (precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar) está por debajo del piso (el precio mínimo que la compañía se puede permitir cobrar), la gerencia tiene una alternativa. Una opción consiste en admitir que el servicio no es competitivo, en cuyo caso se debe eliminar. La otra consiste en rediseñar el servicio de tal manera que se diferencie de las ofertas de la competencia y agregue valor a los clientes potenciales, a fin de que resulte competitivo a un precio más alto. Los servicios públicos y las organizaciones sin fines de lucro tienen una tercera opción: obtener financiación de un tercero (por ejemplo, subsidios del gobierno o donaciones de particulares) para cubrir algunos costos y poder vender el servicio a un precio más bajo. Este último recurso se utiliza para abaratar

servicios tales como salud, educación, arte y transporte urbano y llegar a un sector más amplio de la población.

Por último, se debe fijar una cifra específica que constituirá el precio que se cobrará a los clientes. ¿Debería la compañía utilizar un número redondo para dar la impresión de tener un precio algo más bajo que el real? Si la competencia usa precios del tipo US$ 5.95 y US$ 9.95, la estrategia de cobrar US$ 6.00 o US$ 10.00 quizá genere la sensación de que los precios son más altos de lo que parecen. Por otro lado, los precios redondos resultan más cómodos y simples, cualidades que valoran tanto los clientes como los vendedores porque aceleran el proceso de las compras en efectivo. Se plantea un tema ético en las cotizaciones de precios que no incluyen impuestos, gastos administrativos y otros adicionales. Este comportamiento genera confusiones cuando los clientes suponen que el precio cotizado incluye todos los gastos.

## ¿En qué se debería basar la política de precios?

Decidir en qué se basará la política de precios implica definir la unidad de consumo de servicio. ¿Debe basarse en la prestación completa de un servicio específico, como la reparación de un equipo, la limpieza de un pantalón o un corte de cabello? ¿Debería basarse en la entrada a la prestación de un servicio, como un programa educativo, o una película, un concierto o un espectáculo deportivo? ¿Debe basarse en el tiempo, por ejemplo, una hora de atención de un abogado, una habitación de hotel por una noche, la renta de un automóvil por una semana, el abono mensual a un servicio de televisión satelital o la matrícula a una universidad? ¿Debe relacionarse con el valor, como cuando una compañía de seguros establece sus primas de acuerdo con el valor de cobertura o cuando un agente inmobiliario cobra un porcentaje de la venta de una casa?

Los precios de algunos servicios tienen que ver con el consumo de recursos físicos, tales como comida, bebida, agua o gas natural. Por ejemplo, en lugar de cobrarle a los clientes una tarifa por hora de ocupación de una mesa y sus correspondientes sillas, los restaurantes establecen un sobreprecio para la comida y bebida que se consumen allí. (Por el costo fijo del servicio de mesa, que incluye, por ejemplo, un mantel limpio para cada grupo de comensales, los restaurantes de algunos países cobran un cargo fijo que se agrega al costo de la comida; otros tal vez establezcan un precio mínimo por persona.) Tradicionalmente, las compañías de transporte cobran por distancia y las empresas de transporte de carga utilizan una combinación de peso o metros cúbicos y distancia para fijar sus tarifas. Este tipo de políticas tiene la ventaja de ser consistente y de reflejar un costo promedio por kilómetro (o milla). Sin embargo, no contempla la fortaleza de mercado relativa en las distintas rutas.

**Paquetes de precios.** Como hemos dicho en repetidas oportunidades, muchos servicios unen un servicio esencial con una variedad de servicios suplementarios. Como ejemplos, tenemos el servicio de comida y bebida en un crucero o el servicio de equipaje en un tren o un avión. ¿Se deberían agrupar estos servicios bajo un precio único (denominado *paquete*) o se debería fijar un precio para cada uno? Dado que la gente prefiere evitar realizar muchos pagos pequeños, es preferible fijar un precio por paquete, que, además, resulta más fácil de administrar. Sin embargo, si a los clientes les molesta que se les cobre por elementos de servicio que no utilizan, es aconsejable utilizar precios individuales.

Algunas compañías ofrecen una variedad de opciones. Por ejemplo, los abonados telefónicos pueden elegir distintas opciones de servicio, que van desde pagar una tarifa mensual reducida por el servicio esencial y un cargo adicional por llamada hasta pagar una tarifa plana, y contar con una determinada cantidad de llamadas locales, regionales y de larga distancia libres. En el extremo superior de la escala se encuentra la opción que les permite a los clientes de empresa tener acceso ilimitado a llamadas de larga distancia en una zona determinada. Los precios por paquete le aseguran a una compañía de servicios un cierto ingreso garantizado por cliente, mientras que éste tiene claro de antemano cuánto deberá pagar. Los precios individuales ofrecen a los clientes la flexibilidad de elegir lo que van a comprar y pagar. No obstante, es posible que los clientes se molesten si descubren que el precio real de lo que adquieren, con todos los adicionales, resulta sustancialmente más elevado que el precio básico publicado que los atrajo en un principio. Se plantea un tema ético cuando las combinaciones de precios son deliberadamente complejas para dificultar la evaluación que realizan los clientes a fin de decidir qué alternativa representa el mejor negocio para ellos.

**Descuentos.** Se debe encarar con cautela la implementación de una estrategia de descuentos sobre los precios establecidos porque diluye el precio promedio recibido, reduce la contribución de cada venta y tal vez sólo sirva para atraer clientes que no desarrollan ningún tipo de lealtad hacia una compañía en particular, sino que buscan el menor precio posible en cada transacción. Como señalamos antes, también se corre el riesgo de que los clientes que hubieran estado dispuestos a pagar un poco más aprovechen el descuento que se les ofrece. Sin embargo, una estrategia selectiva de descuentos que apunte a segmentos específicos del mercado puede ofrecer importantes oportunidades para atraer nuevos clientes y aprovechar la capacidad ociosa.

En Argentina, el programa Amigos y Parientes de Telefónica ofrece descuentos en llamadas a ciertos números telefónicos predeterminados, siempre y cuando todo el grupo contrate el servicio con Telefónica. Un objetivo clave consiste en lograr que los clientes oficien de vendedores y, luego, fomenten la lealtad a la compañía: los miembros del grupo tienen interés en desalentar a aquél que quiera cancelar el servicio de Telefónica y pasarse a otro proveedor. En ocasiones, se utilizan los descuentos por volumen para fortalecer la lealtad de los grandes clientes corporativos que, de otra manera, podrían diversificar sus compras entre varios proveedores. Otra forma de utilizar los descuentos para promover la lealtad con la compañía consiste en ofrecer a los clientes existentes un descuento en su próxima compra.

## ¿Quién debería cobrar?

Como analizamos anteriormente, los pétalos de la Flor del Servicio incluyen información, toma de pedidos, facturación y pago. Los clientes valoran las compañías que les facilitan el proceso de obtención de información sobre precios y reservaciones. También desean contar con facturas claras y cómodos procedimientos de pago. A veces, las compañías delegan estas tareas a intermediarios, tales como los agentes de viajes que realizan las reservaciones de hoteles y medios de transporte y les cobran a los clientes, o a las agencias de ventas de entradas como Ticketmaster de México o Ticketek de Argentina (venden localidades de teatros, conciertos y estadios deportivos), y los comercios minoristas que actúan como

intermediarios en la reparación y mantenimiento de ciertos bienes. Aunque el proveedor original paga una comisión, en general, el intermediario ofrece a los clientes una mayor comodidad en términos de cómo, cuándo y dónde realizar el pago. La utilización de intermediarios también puede generar ahorros netos en costos administrativos.

## ¿Dónde se debería realizar el pago?

Los locales de prestación de servicios no siempre están bien ubicados. Por ejemplo, los aeropuertos, teatros y estadios suelen estar a cierta distancia de donde viven o trabajan los clientes potenciales. Cuando los consumidores compran un servicio por anticipado, existen beneficios obvios en la utilización de intermediarios que estén mejor ubicados o que permitan el pago por correo. Cada vez más organizaciones aceptan reservaciones telefónicas y ventas con tarjetas de crédito. Los clientes sólo tienen que dar su número de tarjeta y se les debita el cargo de la cuenta. Por último, también existe la opción de realizar pagos con tarjeta en Internet. Gracias a un proceso de codificación más seguro, Internet se está convirtiendo en un medio aceptable para la realización de compras de una amplia variedad de productos y servicios.

## ¿Cuándo se debería realizar el pago?

Existen dos opciones básicas en el momento del pago de un servicio. Una es el pedirle a los clientes el pago anticipado (como en el caso de pago de entradas, pasajes de avión o estampillas de correo). La otra forma es facturar el servicio una vez que éste ha sido ejecutado (por ejemplo, la cuenta de un restaurante, o el cargo en una lavandería). En el caso de proyectos costosos como la consultoría de negocios o reparaciones mayores, el proveedor del servicio puede solicitar un anticipo al iniciar el servicio, uno o más pagos parciales durante la realización del proyecto, y el resto al finalizar el servicio. Solicitar a los clientes el pago adelantado significa que está pagando antes de recibir los beneficios; sin embargo los pagos previos pueden representar ventajas para el cliente, así como para el proveedor, ya que representan ahorros de tiempos y esfuerzo especialmente con servicios adquiridos frecuentemente.

El momento de los pagos puede también afectar el uso y la renovación del servicio. En un estudio del comportamiento de membresías de un gimnasio, los investigadores encontraron que el mayor uso de las instalaciones del club fue inmediatamente después de haber pagado la cuota de suscripción, y después empezaba a disminuir hasta la próxima vez que la cuota era pagada, momento en el que el uso se incrementaba nuevamente. El resultado fue no sólo que las personas que pagaban mensualmente usaban el club con más frecuencia que quienes pagaban trimestral o anualmente, sino que también eran los más propensos a mantener sus membresías a través del tiempo.[15]

## ¿Cómo se debería realizar el pago?

Como se observa en la tabla 8.2, existen diferentes formas de pago. Tal vez el efectivo parezca el método más sencillo, pero genera problemas de seguridad y es incómodo cuando se requiere la utilización de monedas en las máquinas. Las fichas de valor predeterminado pueden servir para simplificar el proceso de pago de peajes o boletos de colectivo y

subterráneos. El pago con cheque en las compras que superen un cierto monto mínimo es de uso corriente hoy en día y ofrece a los clientes ciertos beneficios, aunque es aconsejable implementar ciertos controles para evitar los cheques rechazados, como, por ejemplo, una cargo adicional alto por cheques rechazados (entre US$ 15 y US$ 20, además de los costos bancarios, es un valor bastante común en los comercios minoristas).

Las tarjetas de crédito se pueden usar en todo el mundo, sin importar la moneda de que se trate. Las tarjetas de débito se parecen a las tarjetas de crédito, pero, en realidad, se asemejan más a cheques de plástico porque el valor se debita en forma inmediata de la cuenta del titular. Con la mayor difusión de las tarjetas de crédito y débito, los negocios que no las acepten se encuentran en desventaja. Muchas compañías ofrecen a los clientes la posibilidad de abrirles una cuenta corriente (lo que genera una relación de membresía entre el cliente y la compañía).

Otros procedimientos de pago incluyen el envío de la factura a un tercero y la utilización de cupones para completar (o reemplazar) el efectivo. Las compañías de seguros designan talleres aprobados para la inspección y reparación de los vehículos de los clientes en caso de accidentes. Para facilitar el procedimiento para los clientes, los talleres le cobran directamente a la compañía de seguros por el trabajo realizado, lo que significa que el cliente se ahorra el trámite de pagar, presentar la factura y esperar el rembolso. En algunas circunstancias, las entidades de servicio social entregan cupones a los ancianos o a las personas de escasos recursos. Esta opción sirve para ofrecer los mismos beneficios que los descuentos al tiempo que elimina la necesidad de publicar distintos precios o de que los cajeros tengan que determinar si el cliente califica o no para el descuento en cuestión.

En algunos países también se están usando cada vez más los sistemas de prepago con tarjetas de almacenamiento de valor en banda magnética o en microchips incorporados a la tarjeta. Las tarjetas telefónicas constituyen un ejemplo de esta metodología de pago. Las compañías de servicios que quieran aceptar esta forma de pago primero deben instalar lectores de tarjetas. Las aplicaciones más sofisticadas implican una asociación entre bancos, comercios minoristas y compañías telefónicas. Una tarjeta inteligente puede funcionar como una billetera electrónica. Los clientes pueden transferir fondos de sus cuentas bancarias a sus tarjetas a través de un dispositivo telefónico especial. Este método también sirve para transferir fondos de una tarjeta a otra. Los ejecutivos de servicios deben tener en cuenta que la simplicidad y rapidez en el pago puede influir la percepción general de la calidad del servicio, especialmente en los segmentos de clientes con mayor nivel de conocimiento del sistema bancario.

## ¿Cómo comunicar precios a los mercados objetivo?

La tarea final, una vez que se han resuelto los demás temas, consiste en decidir cómo se comunicarán las políticas de precios de la organización a los mercados objetivo. La gente necesita conocer el precio de un servicio antes de contratarlo; también tienen que saber cómo, dónde y cuándo se pagará dicho precio. Esta información debe presentarse de forma tal que resulte comprensible e inequívoca para no generar confusión y evitar cuestionamientos a la ética de la compañía.

La gerencia debe decidir si incluir o no la información sobre precios en la publicidad del servicio. Tal vez convenga relacionar el precio a los costos de los servicios similares de la competencia o a formas alternativas de gastar ese dinero. En efecto, los vendedores y el

personal de atención al cliente deben estar capacitados para ofrecer respuestas inmediatas y correctas a las preguntas sobre precios, forma de pago y crédito que planteen los clientes. La utilización de carteles informativos en los puntos de venta minorista evita que el personal tenga que contestar preguntas básicas sobre precios.

Por último, cuando el precio se presenta en una factura detallada, la gerencia debe asegurarse de que dicha factura resulte correcta y clara. Las facturas de hospitales, que pueden ocupar varias páginas y contener docenas de artículos, han sido objeto de serias críticas por su falta de precisión.[16] También las facturas telefónicas suelen resultar confusas. Muchas compañías las imprimen en una gran cantidad de hojas pequeñas, llenas de términos técnicos y de cargos relacionados que se detallan en páginas separadas. Gracias a la presión de los entes reguladores, algunas compañías telefónicas han desarrollado facturas con formatos más claros, impresas en hojas más grandes.

## Conclusión

Los clientes pagan más que el precio de compra por utilizar un servicio. Para ellos, el costo de un servicio incluye todos los gastos relacionados con el mismo (por ejemplo, el traslado hasta el lugar donde se presta el servicio), además del tiempo, esfuerzo físico, costo psicológico y sensorial. El valor de un servicio refleja los beneficios que le aporta al cliente menos los costos relacionados. A menudo, los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto cuando se reducen los costos no financieros de un servicio.

Para una empresa de servicios, la tarea de establecer una estrategia de precios comienza con la clarificación de objetivos: ¿la compañía intenta ir más allá de la simple especificación del precio? Temas tales como comodidad, seguridad, crédito, velocidad, simplicidad, procedimientos de cobranza y automatización suelen intervenir en el proceso de mejoramiento del grado de satisfacción de los clientes. La tecnología cuenta con un potencial importante para facilitar la creación de una sociedad sin dinero en efectivo. Sin embargo, en la práctica, todavía falta mucho para llegar a eso.

Además de todas estas decisiones, la estrategia de precios debe encarar el tema central de la definición del precio que se cobrará por la venta de una unidad de servicio en un momento determinado (como sea que se defina la misma). Es fundamental que el precio monetario refleje un buen conocimiento de los costos fijos y variables del proveedor del servicio, las políticas de precios de la competencia y el valor del servicio para el cliente.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. De los costos incurridos por los clientes al consumir un servicio, ¿cuáles serán los más significantes en a) la banca minorista tradicional; b) la banca virtual; c) ir al cine; d) servicios contables de preparación de impuestos; e) tomar un taxi en una ciudad desconocida, y f) una operación quirúrgica?
2. ¿Por qué la fijación de precios basada en el costo es particularmente problemática en las industrias de servicio?
3. ¿De qué manera es favorable para los proveedores de servicios la fijación de precios basada en la competencia? ¿Bajo qué circunstancias no lo es?

4. Explique el concepto de administración de rendimiento en la definición de un servicio. ¿Cómo se podría aplicar a a) una empresa profesional (por ejemplo, una consultoría); b) un restaurante, y c) un curso de golf?
5. Identifique tres aspectos de la estrategia de precios que ameriten consideraciones éticas. En cada caso, ¿cómo se pueden prever dichos abusos?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Desde la perspectiva del consumidor, ¿qué sirve para la definición de valor en los siguientes servicios? a) Una discoteca; b) una peluquería, y c) una empresa especializada en consultoría y pagos de impuestos.
2. Elija una empresa de servicios e identifique su política y metodología de precios. ¿De qué manera son similares o diferentes de lo discutido en este capítulo?
3. Revise las facturas que recientemente haya recibido de una empresa de servicios como, por ejemplo, teléfono, gas, televisión por cable, tarjeta de crédito, etc. Evalúe cada una según los siguientes criterios: a) apariencia general y claridad de la presentación; b) facilidad para entender los términos de pago; c) evasión de términos y definiciones confusas; d) nivel apropiado de detalle y e) cargos no anticipados (o "escondidos"), f) exactitud, y g) facilidad de acceso a servicios de consulta ante un problema o disputa.
4. Revise los términos, cargos y tasas de interés de su tarjeta de crédito (o la de un amigo). Compárela con la tarjeta de Crédito Bancomer Oro Patrimonial presentada en "Perspectivas de servicio 8.2". Aparte de generar beneficios, ¿cuál es el objetivo del banco en el caso de la tarjeta Oro?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* 52 (julio de 1988): 2-21.
2. Leonard Berry y A. Parasuraman, "*Administrar las pruebas*", Marketing en las Empresas de Servicio (Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 1994): 132-133.
3. Leonard L. Berry y Manjit S. Yadav, "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services", *Sloan Management Review* 37 (verano de 1996): 41-51.
4. H. T. Johnson y Robert S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
5. Antonella Carù y Antonella Cugini, "Profitability and Customer Satisfaction in Services: An Integrated Perspective between Marketing and Cost Management Analysis", *International Journal of Service Industry Management* 10, núm. 2 (1999): 132-156.
6. Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1991); Thomas H. Stevenson y David W. E. Cabell, "Integrating Transfer Pricing Policy and Activity-Based Costing", *Journal of International Marketing* 10, núm. 4, 2002, 77-88.
7. María Josefa Caña, "Tres mosqueteros del retail", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 21 de marzo de 2001).

8. Hermann Simon, "Pricing Opportunities and How to Exploit Them", *Sloan Management Review* 33 (invierno de 1992): 71-84.
9. Berry y Yadav, *op. cit.*
10. Del artículo "*Butacas de Oro*", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 16 de febrero de 2000): 98.
11. Los resultados se pueden encontrar en Frederick F. Reichheld, *El Efecto Lealtad* (Editorial Norma, 1997).
12. Hermann Simon y Robert J. Dolan, "Price Customization", *Marketing Management* 7 (verano de 1998): 12.
13. Sheryl E. Kimes y Richard B. Chase, "The Strategic Levers of Yield Management", *Journal of Service Research* 1, núm. 2 (noviembre de 1998): 156-166.
14. Amy E. Cortese y Marcia Stepanek, "Good-bye to Fixed Pricing?", *Business Week* (4 de mayo de 1999): 71-84.
15. John Gourville y Dilip Soman, "Pricing and the Psychology of Consumption", *Harvard Business Review,* septiembre de 2002, 90-96.
16. Ver, por ejemplo, Anita Sharpe, "The Operation Was a Success: The Bill Was Quite a Mess", *Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 1997, p. 1.




# Educación de clientes y promoción de servicios

*La educación cuesta dinero, pero también la ignorancia...*

SIR CLAUS MOSER

La comunicación es la actividad más visible, o audible del negocio; algunos dirían que es incluso invasora. Sin embargo, su verdadero valor resulta limitado a menos que se la utilice inteligentemente junto con otros esfuerzos. Un antiguo axioma dice que la manera más rápida de matar un servicio malo es realizar mucha publicidad de él. Asimismo, una estrategia de negocio con una buena base de investigación y buena planeación, diseñada para, por ejemplo, prestar nuevos servicios en Internet a un precio razonable, puede fracasar si la gente no conoce el servicio y cómo acceder a él.

A través de la comunicación, los expertos informan a los clientes existentes o potenciales sobre las características y beneficios de los servicios, precios y otros costos, los canales a través de los cuales se prestan los servicios, y cuándo y dónde están disponibles. En los casos apropiados, se pueden emplear argumentos persuasivos para el uso de un servicio particular, o crear preferencias para la selección de una marca específica. Y también se utilizan instrucciones personales y comunicaciones impersonales para ayudar a los clientes a convertirse en participantes efectivos en los procesos de prestación de servicios.

El alcance de la comunicación en la empresa genera mucha confusión. Algunos la definen con excesiva simpleza como el uso de publicidad mediática de paga, de las relaciones públicas, y de los vendedores profesionales, lo cual omite la diferente cantidad de formas con las que una organización moderna puede comunicarse con sus clientes. La ubicación y el ambiente de un local de prestación de servicios, las características de diseño corporativo, tales como el uso consistente de colores y elementos gráficos, el aspecto y comportamiento de los empleados, el diseño de una página de Internet... todo contribuye a una impresión en la mente del cliente que refuerza o contradice el contenido específico de los mensajes de comunicación formales.

En este capítulo, comenzaremos con una breve reseña de las funciones de las comunicaciones y los temas éticos relacionados, y luego procederemos a explorar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la diferencia en la naturaleza de las comunicaciones en el entorno de los servicios?
2. ¿Cuáles son los elementos de la mezcla de comunicaciones, y cuáles son las fortalezas y debilidades de cada elemento fundamental?
3. ¿En qué medida influye el contacto con los clientes en la estrategia de comunicación?
4. ¿Cómo deberían definirse los objetivos de comunicación?
5. ¿Cuál es el valor potencial de Internet como canal de comunicación?

# El rol de las comunicaciones

Las comunicaciones entre una compañía de servicios y sus clientes actuales y potenciales adoptan muchas formas, algunas de ellas de una gran creatividad. Las empresas de servicio que administran bien las comunicaciones lo hacen poniendo énfasis en las pruebas existentes y creando nuevas pruebas.[1] En un entorno competitivo, las comunicaciones efectivas cumplen un rol vital en la estrategia del negocio, puesto que encauzan a los clientes nuevos a través del proceso de decisión de compra presentado en el capítulo 4 (ver la figura 4.3) y ayudan a reforzar la preferencia de marca entre clientes existentes.

## Las funciones de las comunicaciones

Algunas de las funciones específicas desempeñadas por las comunicaciones son las siguientes:

- Informar e instruir a clientes potenciales acerca de una organización, sus promesas de marca, y las características predominantes de los bienes y servicios que ofrece.
- Persuadir a clientes objetivos que un servicio específico ofrece la mejor solución a sus necesidades, comparado con las ofertas de las empresas competidoras
- Recordar a los clientes actuales y potenciales la disponibilidad de los servicios y motivarlos a actuar.
- Mantener contacto con clientes existentes, proporcionar actualizaciones y fomentar la educación sobre cómo obtener los mejores resultados de los servicios de la empresa, conforme al comportamiento de uso documentado de cada cliente.

Como vimos en nuestra exposición de la flor de servicio en el capítulo 7 (ver figura 7.3), la información y el asesoramiento representan modos importantes de añadir valor a un servicio. Los clientes potenciales necesitan información acerca de las opciones de servicios a su disposición, el lugar y momento de disponibilidad de estos servicios, su precio, características y funciones específicas, y los beneficios particulares que se pueden obtener. Los clientes potenciales tal vez requieran también asesoramiento acerca de cuál de varios paquetes de servicios alternativos podría satisfacer mejor sus necesidades. En el negocio de los servicios, muchos esfuerzos de comunicación se orientan a la educación de los clientes. Esto se aplica particularmente a las campañas publicitarias para servicios nuevos o para características de servicios de reciente introducción.

La persuasión entraña el desarrollo de argumentos acerca de por qué un cliente debería comprar y utilizar un servicio particular antes que no comprarlo o comprar una marca competidora. Y es que el concepto de marca es la impresión instantánea que el cliente recibe y la clasificación que él hace de la compañía, es decir, es una función de la presenta-

ción de la empresa y del concepto de servicio, calidad y valor.[2] Es por eso que, quizá se necesiten recordatorios para lograr que la gente decida comprar un servicio determinado, en particular cuando éste sólo se ofrece en momentos muy específicos, como la suscripción a programas de conciertos o la compra de un paquete especial de vacaciones.

## La comunicación con clientes existentes

Los esfuerzos de comunicación sirven no sólo para atraer clientes nuevos sino también para mantener el contacto con los clientes existentes de una organización y desarrollar relaciones con ellos. Como se enfatizó anteriormente, reforzar la lealtad y asegurar las ventas repetidas suele ser fundamental para la rentabilidad a largo plazo de una empresa. Los usuarios existentes no deben darse por sentado. Las técnicas para mantenerse en contacto incluyen la correspondencia, comunicaciones periódicas por correo electrónico, y contactos telefónicos o a través de otras formas de telecomunicación, incluidos el fax e Internet.

Las tarjetas de crédito como Visa y American Express acompañan sus resúmenes mensuales con ofertas de servicios adicionales. Los bancos y empresas de servicios públicos que envían estados de cuentas periódicos, suelen incluir un boletín breve o información personalizada impresa sobre cada estado como una manera de mantener el contacto con clientes existentes y de promover servicios nuevos; también utilizan mucho las promociones directas por correo para realizar ventas cruzadas (inducir a clientes existentes a utilizar servicios adicionales) y fomentar la lealtad de los clientes. El restaurante María Félix de Buenos Aires envía a sus clientes una invitación a cenar durante el mes de su cumpleaños. Los bancos que componen el grupo español BSCH envían en sus regiones regalos de cumpleaños a sus clientes de los segmentos superiores. Los servicios de suscripción envían avisos de renovación anticipados.

Fomentar las relaciones con los clientes depende de una base de datos de clientes completa y actualizada y de la capacidad de utilizarla de un modo personal. Aunque la correspondencia ha constituido el canal de comunicación tradicional, muchos negocios están recurriendo ahora a las telecomunicaciones para mantenerse en contacto con sus clientes, además de estimularlos a visitar sus sitios de Internet corporativos.

## Las comunicaciones internas

Varias de las herramientas de las comunicaciones se pueden utilizar con los empleados de los servicios y también con los clientes externos. Las comunicaciones internas de la gerencia superior a sus empleados desempeñan un rol vital en el mantenimiento y desarrollo de una cultura corporativa fundada sobre valores de servicios específicos. Los esfuerzos internos bien planeados son en particular necesarios en las grandes empresas de servicios que operan en puntos muy dispersos, a veces situados alrededor del mundo. Aun cuando los empleados estén trabajando lejos de la sede central en el país de origen, necesitan estar al tanto de las nuevas políticas, cambios en las características de los servicios, e iniciativas nuevas de calidad. Las comunicaciones también son necesarias para fomentar un espíritu de equipo y para motivar la adopción de nuevos modos de trabajo. Consideremos, por ejemplo, el desafío de mantener un sentido unificado de propósito corporativo en las oficinas internacionales de compañías como Citibank, Zara, Wal Mart, Iberia, o Mc Donald's, donde personas de diferentes culturas y que hablan distintos idiomas deben aunar esfuerzos para crear niveles consistentes de servicios.

El Grupo Paõ de Açucar de Brasil realiza numerosas campañas cada año para reforzar la cultura, cubriendo aspectos como prevención de pérdidas, roturas de inventarios, atención a clientes, lanzamiento de productos, seguridad personal, comportamiento y calidad de vida. Un funcionario denominado Radar de Comunicación es especialmente entrenado para actuar como interfase entre cada tienda y el área de Comunicación Interna. Otras herramientas incluyen el *Jornal de Paõ* —un informativo interno—, el *Canal Livre* —un canal de vídeo interno—, y las reuniones denominadas *Rapidinha*, que tienen lugar en las tiendas y centros de distribución según las *Pautas Padrao*, generadas a partir de los resultados de las reuniones semanales del Comité de Dirección.

Los objetivos de las comunicaciones internas incluyen asegurar una prestación de servicios eficiente y satisfactoria; lograr relaciones laborales productivas y armoniosas, y desarrollar la confianza, respeto y lealtad de los empleados. El progreso en el cumplimiento de cada objetivo depende, en parte, de una comunicación clara entre la gerencia y los empleados. Los medios más utilizados comprenden boletines y revistas internos; cadenas de televisión corporativa privada; cintas de vídeos, Intranets (redes privadas de sitios de Internet y correo electrónico, inaccesibles para el público general); sesiones informativas personales y campañas promocionales que utilicen exhibidores, premios y programas de reconocimiento.

## Cuestiones éticas en la comunicación

Las herramientas de comunicación son muy poderosas. Pocos aspectos del negocio se prestan con tanta facilidad a un uso incorrecto (e incluso al abuso) como la publicidad, la venta y la promoción de ofertas. El hecho de que a los clientes les suele resultar difícil evaluar los servicios, los torna más dependientes de las comunicaciones en lo que concierne a información y asesoramiento. Los mensajes de comunicación a menudo incluyen promesas acerca de los beneficios que los clientes recibirán y de la calidad de la prestación de los servicios. Cuando se hacen promesas que luego no se cumplen, los clientes se sienten decepcionados porque sus expectativas han quedado insatisfechas.[3] La decepción e incluso el enojo serán mayores si han perdido dinero, tiempo y esfuerzo, y no sólo no reciben ningún beneficio sino que, peor, han sufrido de hecho un impacto negativo. Los empleados también pueden sentirse decepcionados y frustrados cuando escuchan las quejas de los clientes.

En ocasiones, las promesas de servicios poco realistas son el resultado de comunicaciones internas deficientes entre el personal de operaciones y el de marketing, en lo referente al nivel de desempeño de servicio que los clientes pueden razonablemente esperar. En otras instancias, anunciantes y vendedores poco éticos realizan en forma deliberada declaraciones poco realistas acerca de las características de los servicios y falsas promesas sobre los beneficios que los clientes pueden esperar recibir. Por último, existen promociones de premios engañosas que llevan a las personas a creer que tienen una posibilidad mucho mayor de ganar de la que en realidad tienen. Por fortuna, algunos defensores de los consumidores están a la caza de dichas prácticas de marketing falsas. Estos comprenden agencias de protección al consumidor, asociaciones gremiales dentro de industrias específicas, y periodistas que investigan las reclamaciones de los clientes y buscan exponer el fraude y las falsedades. Una vez que una empresa se ha granjeado una reputación de poco confiable, es difícil liberarse de ella.

Un tipo diferente de cuestión ética entraña la invasión no deseada en la vida personal de los clientes, incluida, tal vez, la suya propia. Por supuesto, usted puede dar vuelta la

página si no quiere mirar un anuncio publicitario en un diario o una revista. Quizá ignore la publicidad televisiva, silencie el volumen con el botón en su control remoto, y converse con amigos o miembros de su familia mientras pasan los anuncios comerciales. Sin embargo, el incremento del telemarketing es frustrante para aquellos que reciben llamadas de ventas no deseadas. ¿Cómo se sentiría usted si una llamada telefónica de un extraño que intenta convencerlo de comprar servicios en los que usted no tiene interés interrumpe la cena en su hogar? Aun cuando estuviera interesado, es probable que, al igual que muchos, sienta que su intimidad ha sido violada y perciba la llamada como una invasión no deseada.

## Servicios vs. bienes: implicaciones para la estrategia de comunicación

El desarrollo de una estrategia de comunicaciones para servicios intangibles difiere en importantes aspectos de la publicidad y promoción de bienes físicos. Las pautas de acción deben reflejar las características especiales de los servicios.[4] Varias de las diferencias que distinguen los servicios de los bienes poseen importantes incidencias en las comunicaciones. Las seis diferencias predominantes son:

- La naturaleza intangible del desempeño de los servicios.
- La participación de los clientes en la producción.
- La mayor dificultad para los clientes de evaluar los servicios.
- La administración de la oferta y la demanda.
- La importancia del personal de contacto.
- El rol reducido de los intermediarios.

Examinemos cada uno de estos puntos en profundidad.

### La naturaleza intangible del desempeño de los servicios

Reconocer que un servicio es un desempeño antes que un objeto significa que se deben encontrar maneras de hacer más concreto el servicio y de aclarar qué puede lograr el desempeño. George y Berry urgen a los prestadores de servicios a utilizar, siempre que sea posible, señales tangibles en sus campañas publicitarias, en especial para servicios de bajo contacto que involucran pocos elementos tangibles.[5]

Por ejemplo, un servicio extremadamente intangible como la comercialización de música ambiental que ha crecido en los últimos años tiene a Muzak México como una empresa que promueve este servicio como una fuente que ayuda a incrementar la productividad en el personal, al sostener que la música ambiental programada disminuye el estrés, incrementa la concentración, y tiene efectos positivos en la salud.[6]

Mittal y Baker recomiendan diversas estrategias de publicidad para superar los problemas asociados con el marketing de un servicio.[7] Estas estrategias incluyen: 1) dar evidencia de los componentes físicos del servicio; 2) documentar la capacidad del sistema físico y estadísticas históricas de desempeño; 3) presentar un episodio real de la ejecución del servicio; 4) presentar testimonios de clientes; 5) citar evaluaciones del desempeño realizadas por auditores independientes; 6) mostrar clientes típicos recibiendo los beneficios del servicio; 7) presentar un documental que ilustre claramente paso a paso el proceso de servicio; 8) reportar un episodio real de lo que hizo la empresa con un cliente específico, y 9) narrar o ilustrar la experiencia subjetiva de servicio de un cliente.

En un nivel muy básico, algunas compañías han tenido éxito en la creación de un símbolo tangible y reconocible con el que asocian su nombre de marca corporativa. Muchas compañías utilizan motivos animales como símbolos físicos para sus servicios. Los ejemplos incluyen el canguro de Qantas, el águila de AeroMéxico (símbolo también empleado por Bank Boston y American Express), el caballo negro de Lloyd's Bank de Inglaterra, el toro de Merrill Lynch, el león de seguros ING, el tigre de las estaciones de gasolina Esso, el elefante de hipermercados Jumbo, el petirrojo de la cadena minorista Auchan, y el dragón chino de Dragonair de Hong Kong. El uso de símbolos fácilmente reconocibles adquiere especial importancia cuando se ofrecen servicios en mercados donde el idioma local no es de escritura romana o donde una proporción significativa de la población es casi analfabeta.

Más importante es lograr que el mensaje sea fácil de captar. Crear metáforas que sean tangibles por naturaleza torna más concretos los mensajes intangibles. Enfrentadas al marketing de un servicio, las compañías de seguros suelen utilizar este enfoque. Así, ING Insurance publicita que "Es bueno estar del lado más seguro, del lado del león" y Assist-Card emplea un globo terráqueo como un símbolo del alcance mundial de su servicio de asistencia médica para viajeros. Pero, según el investigador Banwari Mittal, este enfoque no es suficiente porque el símbolo por sí mismo no explica cómo se provee de hecho la protección.[8]

Tomemos el caso del servicio de paquetería. La mayoría de los competidores enfatizan aspectos vinculados con la logística y el servicio eficiente. Este enfoque de mayor carácter técnico resulta medianamente atractivo para los clientes, además de ofrecer pocas posibilidades de diferenciación frente a la competencia. En un contexto técnico como éste, explicar los riesgos de manera simple y llamativa para la audiencia de gerencia media y superior y los responsables de logística no es tarea fácil. La metáfora de fácil captación utilizada por DHL ofrece una solución inteligente a este desafío. (Ver figura 9.1).

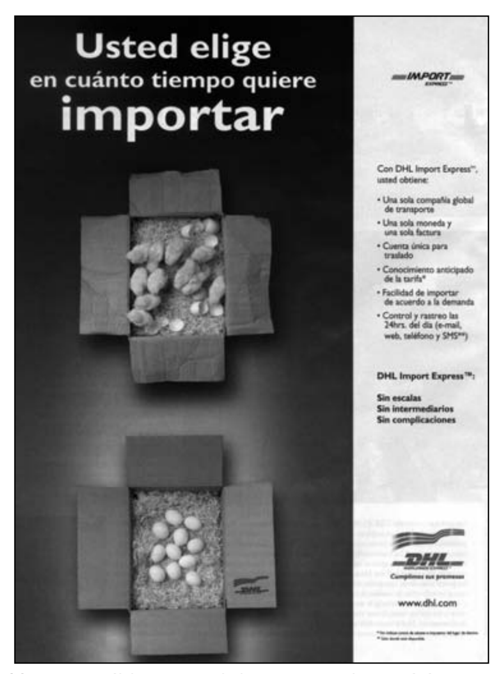



FIGURA 9.1 Provisión de metáforas tangibles para el desempeño de servicios

## La participación de los clientes en la producción del servicio

Las presiones para mejorar la productividad en las organizaciones de servicios suelen incluir innovaciones tecnológicas en la prestación de los servicios. Si los clientes aceptan la tecnología como un substituto del esfuerzo humano o convienen en realizar más tareas por sí mismos en la forma de autoservicio, entonces la compañía de servicios tal vez esté en condiciones de reducir sus costos de modo significativo. Pero estos beneficios no se lograrán si los clientes se resisten a sistemas nuevos basados en tecnología o evitan las alternativas de autoservicio.

Un importante desafío para empresas innovadoras es enseñar a sus clientes a utilizar tecnologías nuevas con eficacia. Cuando los clientes participan en forma activa en la producción de servicios, necesitan capacitación para poder desempeñarse correctamente, de la misma manera en que la necesitan los empleados. En resumen, el comercializador de servicios debe convertirse en un educador. Un enfoque educativo recomendado por especialistas en publicidad es mostrar la prestación de servicios en acción.[9] La televisión es un buen medio debido a su capacidad para atrapar al televidente mientras despliega una secuencia ininterrumpida en forma visual.

Los riesgos asociados con el uso de un servicio particular suelen generar preocupación en los clientes (Ver la tabla 4.1, capítulo 4). A veces, estos riesgos son financieros o de naturaleza psicológica, pero de vez en cuando, existen riesgos físicos, como en el caso de muchos deportes al aire libre y actividades de aventura organizadas, como la escalada, el esquí, y el *rafting*. Los prestadores de dichos servicios tienen responsabilidad legal y moral de informar a sus clientes. Cuanto mejor informados están los clientes de los riesgos potenciales y de qué hacer en caso de que, digamos, una balsa se dé vuelta y arroje a sus ocupantes a una zona de rápidos, es más probable que permanezcan a salvo y tengan una experiencia divertida. Con frecuencia, los miembros del personal deben reforzar y ampliar con sesiones preparativas la información básica que los clientes pueden (o no) haber leído antes en folletos explicativos.

Informar a los clientes para su propia autoprotección también es importante en entornos cerrados. Por ejemplo, Evian, una cadena de centros de salud y gimnasios de Buenos Aires, se esmera en asegurarse que los clientes usen correctamente las instalaciones y eviten lesiones. Todos los clientes nuevos reciben capacitación personal sobre cómo utilizar los diferentes tipos de equipos para obtener los beneficios físicos deseados, sin lastimarse a sí mismos. Siempre tienen disponible personal capacitado para ofrecer consejos y verificar la seguridad de los clientes que se están ejercitando.

La publicidad sirve para que los clientes tomen conciencia de cambios en características de servicios y en sistemas de prestación que requieren un esquema diferente. Los especialistas suelen emplear las promociones de ventas para motivar a los clientes, y les ofrecen incentivos para realizar los cambios necesarios en su comportamiento. Publicitar descuentos de precios es una manera de fomentar el autoservicio sobre una base continua. Los premios, degustaciones y promociones de obsequios también se utilizan para estimular a los clientes a adoptar una nueva manera de emplear un servicio existente. Y, por supuesto, el personal bien capacitado y en contacto con los clientes puede proveer instrucción personal para ayudar a los clientes a adaptarse a los nuevos procedimientos.

## La mayor dificultad para los clientes de evaluar los servicios

Aun cuando los clientes entiendan qué se supone que un tipo particular de servicio debe hacer, es probable que tengan dificultades para distinguir una compañía de otra y para saber qué nivel de desempeño es normal esperar de un determinado proveedor. En estos casos, algunas de las posibles estrategias de utilización son: proveer indicios tangibles relacionados específicamente con el desempeño del servicio; resaltar la calidad del equipo empleado; y documentar las características de los empleados tales como sus títulos y aptitudes, experiencia, compromiso, y profesionalismo. Por ejemplo, el anuncio en la figura 9.2 es uno de una serie que muestra a empleados de Shell, destinados a resaltar el nivel de servicio ofrecido en las estaciones de carga de gasolina de la empresa de origen holandés. Los anuncios intentan cimentar la imagen de la compañía en una industria donde el calibre del personal profesional de una empresa constituye uno de sus principales activos. Este tipo de publicidad a menudo apunta a dos audiencias, ya que intenta captar no sólo clientes nuevos, sino también candidatos nuevos destacados.

Las aerolíneas abordan periódicamente cuestiones de calidad de servicio en su publicidad, a veces para corregir lo que la investigación muestra como falsas percepciones. Dar a conocer evaluaciones favorables estimadas por un organismo gubernamental es una estrategia popular, puesto que tienen más credibilidad que las propias evaluaciones internas de las aerolíneas. Por ejemplo, el *lounge* de LanChile en el aeropuerto de Santiago de Chile, es considerado uno de los 10 mejores del mundo por la revista *Forbes*. En vuelo ofrece pantallas individuales en las clases de Negocios y Económica para la proyección de vídeos seleccionados por un destacado crítico de cine. No obstante, a las aerolíneas no les gusta hablar abiertamente sobre la seguridad, una preocupación constante de los clientes, de manera que abordan el tema en forma indirecta, y publicitan la pericia de sus pilotos, las habilidades y capacitación de sus mecánicos, y sus aviones nuevos. El IAE, la escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires, publicita su puesto 29 en el ranking 2002 de las mejores escuelas de negocio del mundo en programas ejecutivos del *Financial Times*, así como su primer puesto en América Latina.




FIGURA 9.2 Promoción del calibre del personal profesional de una empresa

En los servicios de bajo contacto, gran parte de la pericia de la empresa permanece oculta, de modo que tal vez sea necesario utilizar las comunicaciones para instruir sobre equipos, procedimientos, y actividades de los empleados que se desarrollan en la trastienda. Royal & Sun Alliance de Colombia informa a sus clientes, a través de su "Informativo", respecto a la flexibilización de sus modos de recaudación y programas de entrenamiento a los funcionarios de sus sucursales. Axa Seguros de Argentina ofrece a sus clientes un instructivo con siete puntos a tener en cuenta antes de suscribir una póliza de seguro de vida, a fin de evitar sorpresas posteriores. Por ejemplo, ¿cómo saben los compradores potenciales si están obteniendo el mejor valor de los servicios de seguros?

Otra tarea para la publicidad es que puede ayudar a que los clientes entiendan y evalúen un servicio alentando los comentarios positivos boca a boca de otros clientes que ya han usado el servicio y están satisfechos con él.[10] Los comentarios de boca en boca constituyen un medio muy creíble cuando provienen de una fuente confiable. Como mínimo, las empresas deberían intentar determinar a través de la investigación qué están diciendo los clientes existentes acerca de sus servicios, ¡los comentarios de boca en boca negativos pueden ser muy perjudiciales!

## La administración de la oferta y la demanda

Como los desempeños de servicios en vivo (tales como un asiento el viernes por la noche en el Teatro Colón de Buenos Aires para la interpretación de *Carmen*, una habitación en el Hotel Plaza el lunes, o un corte de cabello en Llongueras en Barcelona el martes por la mañana) son específicos en cuanto a tiempo y no pueden guardarse para reventa en una fecha posterior, los especialistas recurren al uso de publicidad y promociones de ventas para ayudar a moldear la demanda con el fin de adaptarla a la capacidad disponible en un momento determinado. Como expondremos más adelante, las estrategias de la administración de demanda incluyen reducir el uso durante los periodos pico de demanda y estimularlo durante los períodos no picos. Los proveedores de servicios tienen muchas oportunidades para diseñar, publicitar y ofrecer promociones que comuniquen una reducción de precio de otro modo ordinaria de una manera excitante y cautivante.

La baja demanda en los periodos no pico plantea un grave problema para las industrias de servicios con costos fijos altos, como los hoteles. Una estrategia es evitar bajar demasiado el precio de lista y, en su lugar, realizar promociones que ofrezcan un valor extra, tales como el cambio a una habitación de categoría superior y un desayuno gratis, en un intento por estimular la demanda sin utilizar el precio como herramienta. Cuando aumenta la demanda, el número de promociones se puede reducir o eliminar.

## La importancia del personal de contacto

En los servicios de alto contacto, el personal de servicios es esencial en la prestación del servicio. Su presencia torna más tangible el servicio y, en muchos casos, más personalizado. Un anuncio que muestre empleados trabajando, ayuda a los clientes potenciales a comprender la naturaleza del encuentro del servicio e implica una promesa de la atención personalizada que pueden esperar recibir. Este tipo de publicidad también llega a una segunda audiencia, los empleados de la empresa, y les muestra la promesa que se hace a los clientes. Aquí, el desafío para los publicistas es ser realistas, dado que estos mensajes ayudan a fijar las expectativas de los clientes. Si los folletos y anuncios publicitarios de una empresa muestran

empleados sonrientes y amigables pero, en realidad, resulta que la mayoría son hoscos, desaliñados o simplemente groseros, los clientes se decepcionarán. Como mínimo, los especialistas deberían instruir a los miembros del personal acerca del contenido de las campañas publicitarias o folletos nuevos.

Dado el rol fundamental que desempeñan los empleados de servicios en el nivel de satisfacción de los clientes y el desarrollo de la lealtad, muchas empresas de servicios grandes desarrollan campañas internas de comunicación dirigidas a sus propios empleados. Estas pueden adoptar la forma de carteles, anuncios e historias en boletines corporativos, películas, y hasta uso de programas transmitidos por cadenas televisivas privadas (FedEx y Merrill Lynch son algunas de las grandes compañías internacionales con sus propias cadenas). Los programas de incentivos de empleados suelen utilizarse como parte de un esfuerzo de marketing interno para asegurar el control de calidad en la compañía de servicios. Las bonificaciones en efectivo, premios, cenas, programas de reconocimiento y sorteos de premios constituyen algunos de los numerosos incentivos de promoción ofrecidos a los empleados por prestación destacada de servicio, éxito en remisión al personal de ventas y cumplimiento de objetivos de calidad.

La cadena mexicana Liverpool de tiendas departamentales ha implementado la Universidad Virtual, a través de la cual sus empleados pueden convertirse en licenciados y técnicos profesionales en administración y ventas. Esta iniciativa está dirigida no sólo a mejorar el nivel académico de los empleados, sino también a aumentar su satisfacción, fortalecer la cultura de servicio al cliente y disminuir la rotación de personal.

En los servicios de alto contacto, los empleados pueden ayudar a implementar los esfuerzos de promoción. Por ejemplo, los obsequios ofrecidos por las cadenas de comida rápida y el cambio por vehículos más grandes o más lujosos en las agencias de renta de automóviles se procuran de manera personal a los clientes en el punto de venta. Cuando el personal de contacto con los clientes es de hecho responsable de las ventas, es posible motivarlo y recompensarlo como parte de una promoción de ventas global.

## El rol reducido de los intermediarios

Los intermediarios, como los minoristas, a menudo desempeñan un rol significativo en la promoción de servicios a los clientes y el suministro de información sobre sus características. Pero los servicios, a diferencia de los bienes, no se venden tanto a través de intermediarios de canales. Los comercializadores de bienes de consumo necesitan decidir cómo asignar fondos entre publicidad, promoción de consumo, y promoción comercial (es decir, las promociones destinadas a recompensar a los minoristas que aceptan almacenar una marca o modelo particular). Sin embargo, muchas compañías de servicio venden directamente a los clientes, como bancos, restaurantes, asociaciones de salud, y firmas profesionales, y no necesitan promociones comerciales.

No obstante, algunos proveedores de servicios dependen de intermediarios para que los ayuden a vender sus servicios. Las empresas en las industrias de viajes y seguros, que usan muchos agentes y comisionistas independientes, deben competir con otras marcas no sólo por espacio físico de exhibición, sino también por recordatorio "prioritario" para conseguir el incentivo adecuado de los intermediarios en el canal de distribución. La comunicación interna, la venta personal, las promociones motivadoras y las relaciones públicas efectivas son con frecuencia fundamentales para mantener relaciones laborales y sociedades exitosas entre el intermediario y la empresa de servicios.

## Establecer objetivos de comunicación

¿Qué rol debe desempeñar la comunicación para ayudar a una empresa de servicios a alcanzar sus objetivos? La formación de una imagen corporativa no es aleatoria, sino que obedece a un diseño programado e implementado, cuyo eje es la comunicación, tomada en un sentido más amplio.[11] El modelo de los cinco pronombres interrogativos provee una lista de referencia útil para la planeación de las comunicaciones:

¿**Quién** es nuestra audiencia objetivo?
¿**Qué** necesitamos comunicar y lograr?
¿**Cómo** debemos comunicarlo?
¿**Dónde** debemos comunicarlo?
¿**Cuándo** deben realizarse las comunicaciones?

Los especialistas deben ser claros en sus objetivos; de lo contrario, será difícil formular objetivos de comunicaciones específicos y seleccionar los mensajes y las herramientas de comunicación más apropiados para lograrlos.

Por ejemplo, una agencia de renta de automóviles podría definir como objetivo clave la necesidad de incrementar los índices de compra repetida entre viajeros de negocios. Para alcanzar este objetivo, la empresa podría decidir implementar un programa de promoción de categoría automática y un sistema rápido de entrega y devolución. Para que esta innovación sea exitosa, se necesitarán comunicaciones para informar a los clientes de esta iniciativa y para enseñarles cómo aprovecharla. Un conjunto de objetivos más específico podría ser: 1) crear conciencia de la nueva oferta entre todos los clientes existentes; 2) atraer la atención de clientes potenciales en el segmento de viajeros de negocios, informarles sobre las nuevas características y enseñarles cómo utilizar con eficacia los nuevos procedimientos; 3) estimular consultas y acrecentar las reservaciones previas; y 4) generar un incremento en la clientela de repetición de (digamos) el 20% después de seis meses.

TABLA 9.1 *Objetivos educativos y de promoción comunes en el entorno de los servicios*

1. Crear imágenes memorables de compañías específicas y sus marcas.
2. Desarrollar conciencia e interés en un servicio o marca desconocidos.
3. Desarrollar preferencia a través de la comunicación de las fortalezas y beneficios especiales de una marca particular.
4. Alentar pruebas a través de la oferta de incentivos de promoción.
5. Familiarizar a los clientes con los procesos de los servicios antes de su uso.
6. Enseñar a los clientes a utilizar un servicio para su mejor provecho.
7. Estimular la demanda en periodos de baja demanda y desalentarla durante periodos pico (incluir información sobre los mejores momentos para utilizar el servicio con el fin de evitar amontonamientos).
8. Reducir la incertudumbre y la sensación de riesgo a través de la provisión de información y asesoramiento útiles.
9. Proporcionar seguridad (por ejemplo, a través de la promoción de garantías de los servicios).
10. Reconocer y recompensar a clientes y empleados valiosos.
11. Reposicionar un servicio conforme a las ofertas de la competencia.

Además de comunicar ofertas especiales, reforzar la lealtad, y alentar la repetición de compra, en la tabla 9.1 figuran otros objetivos educativos y de promoción comunes para los especialistas de servicios.

El próximo paso es considerar qué elementos de la mezcla de comunicaciones transmitirán mejor los mensajes deseados a los segmentos de mercado escogidos. Publicitar a través de medios de comunicación masivos como la televisión, los periódicos, revistas y carteles suele ser el elemento más visible en una campaña, mientras que la radio constituye un medio audible de uso frecuente. Sin embargo, los expertos poseen muchas otras herramientas de comunicación a su disposición, incluidos la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas y el diseño corporativo. Tal vez el medio nuevo disponible más atractivo para los especialistas sea Internet, incluidos el correo electrónico y los sitios de Internet.

### Consideraciones clave de una planeación

La planeación de una campaña de comunicaciones debe basarse en una buena comprensión del servicio y del grado en que los clientes potenciales son capaces de evaluar sus características antes de comprarlo. El conocimiento de los segmentos del mercado objetivo, su conciencia del servicio, sus actitudes hacia él, y su exposición a diferentes medios de comunicación también son esenciales. Las decisiones incluyen la determinación del contenido, estructura, y estilo del mensaje que será comunicado; su modo de presentación; y el medio de comunicación más adecuado para alcanzar la audiencia pretendida. Otras consideraciones adicionales abarcan el presupuesto disponible para la ejecución; cronogramas de tiempos definidos según factores como estacionalidad, oportunidades de mercado y actividades competitivas anticipadas; y, por último, métodos de medición y evaluación de desempeño.

## La mezcla de comunicaciones

La mayoría de los especialistas de servicios tiene acceso a numerosas formas de comunicación, en ocasiones denominadas colectivamente como *mezcla de comunicaciones*. Diferentes elementos de comunicación poseen capacidades distintivas, según los tipos de mensajes que pueden transmitir y los segmentos de mercado de mayor exposición a ellos.

Los expertos en comunicaciones establecen una marcada división entre *comunicaciones personales* (en las que un representante de la empresa de servicios interactúa con los clientes en forma individual) y *comunicaciones impersonales* (en las que la empresa de servicios envía mensajes al público). En el primer caso, los mensajes son personalizados y se transmiten en ambas direcciones entre las partes. En el segundo caso, los mensajes sólo se transmiten en una dirección y, por lo general, apuntan a un gran segmento de mercado que incluye clientes y clientes potenciales, en lugar de dirigirse a un solo individuo.

Sin embargo, como todos sabemos por nuestra propia experiencia como clientes, la tecnología ha creado una zona gris entre las comunicaciones personales e impersonales. En la actualidad, es muy fácil para las compañías combinar la tecnología de los procesadores de texto con la información de las bases de datos para crear una sensación de comunicaciones personalizadas. Todos hemos recibido mensajes por correo que, con frecuencia, contienen un saludo personalizado y, tal vez, alguna referencia a una situación específica de nuestra vida o al uso anterior de un servicio en particular.

Como muestra la figura 9.3, la mezcla de comunicaciones incluye una variedad de elementos estratégicos, entre los que se encuentran el contacto personal, la publicidad y relaciones públicas, la promoción de ventas, los materiales instructivos y el diseño corporativo. Este último elemento incluye logos, membretes, uniformes, carteles y la combinación de colores que se utilizan en los vehículos de la compañía. En su definición más amplia, el diseño corporativo alcanza muchos aspectos de la imagen física que ofrece el local de la empresa de servicio: el ambiente físico donde se presta el servicio.

## Comunicaciones personales

Las comunicaciones que se llevan a cabo cara a cara (o voz a voz en el caso de llamadas telefónicas) no sólo abarcan la venta sino también la capacitación, la atención a clientes y las referencias de boca en boca.

*La venta personal* se refiere a los encuentros interpersonales de tipo cara a cara (o, en telemarketing, de voz en voz), en los que se realizan esfuerzos para informar a los clientes y promover la preferencia de una marca o servicio en particular. Como la venta personalizada suele ser muy cara, se utiliza, en general, en los mercados *business-to-business* (*B-to-B* o de negocio a negocio), en especial cuando las cantidades de las compras de los clientes corporativos son sustanciales. Sin embargo, como todos sabemos por experiencia propia, existe todavía un uso difundido de la venta personalizada en industrias de consumo masivo. Por lo general, se encuentra a cargo del mismo personal de contacto con los clientes responsable de la prestación del servicio. Todo tipo de ventas al menudeo por parte de las empresas de servicios, desde tiendas departamentales hasta peluquerías, utilizan estrategias de venta personalizada. En el caso de empresas de servicios de compra poco frecuente, como inmobiliarias, agencias de seguros y funerarias, es posible que el representante de la compañía actúe como asesor y ayude a los clientes a determinar sus necesidades y a elegir entre varias opciones adecuadas.

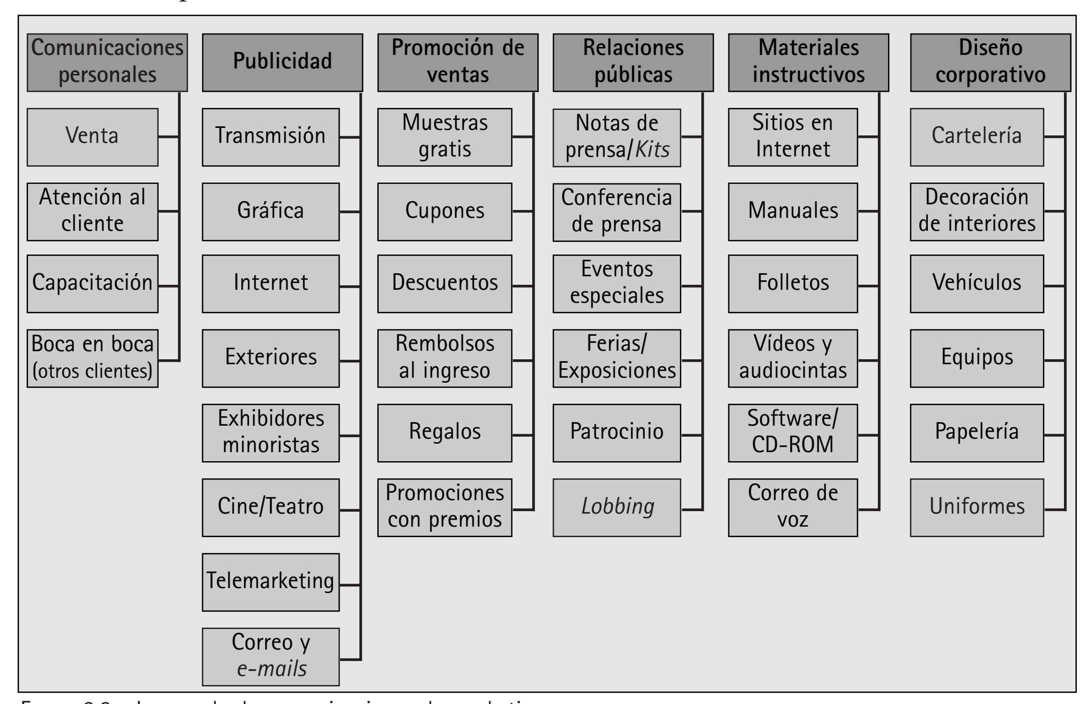



FIGURA 9.3 La mezcla de comunicaciones de marketing

El carácter directo de la venta personalizada permite al representante de ventas o ejecutivo de cuenta ajustar el mensaje a las necesidades e inquietudes particulares del cliente. La enseñanza efectiva suele beneficiarse con clases individuales. Durante una visita o una llamada de ventas, la comunicación fluye en ambas direcciones entre el vendedor y el cliente. La ventaja para la compañía consiste en que la atención exclusiva de los representantes de ventas le permite recabar mayor información sobre los clientes. De hecho, la capacitación en ventas suele acentuar el desarrollo de una especial aptitud para escuchar. A través del diálogo individual se pueden identificar necesidades, responder preguntas y despejar preocupaciones.

Las estrategias de marketing de relaciones se suelen basar en programas de manejo de cuentas, donde se le asigna al cliente un ejecutivo de cuentas que actúa como intermediario entre el cliente y el proveedor. La administración de cuentas es muy común en las compañías industriales y profesionales que venden servicios relativamente complejos que requieren asesoramiento permanente. El manejo individual de cuentas se encuentra con frecuencia en servicios de seguros, corretaje de bolsa y atención de la salud. No todos los representantes de servicios que participan en el proceso de venta son vendedores con capacitación profesional. Por ejemplo, los profesionales que integran estudios contables y consultoras de ingeniería y dirección deben traer nuevos clientes y mantener una sólida relación con los clientes existentes.

*Atención al cliente.* Las principales responsabilidades de los empleados en posiciones de atención al cliente, en general, implican crear y prestar el servicio en presencia del cliente, además de brindar información, tomar reservaciones, recibir pagos y resolver problemas. Como podemos ver en la figura 9.4, el hotel Sol Meliá abrió una línea de contacto directo con sus clientes para que puedan expresar sus comentarios.

Los clientes nuevos, en especial, suelen apoyarse mucho en el personal de atención al cliente en busca de ayuda para aprender cómo utilizar el servicio de manera eficiente y cómo resolver problemas. Sin embargo, es difícil que estos empleados ofrezcan un buen servicio si no cuentan con suficiente información, capacitación y apoyo.

Cuando un cliente tiene el potencial de comprar diferentes servicios del mismo proveedor, las compañías entrenan a su personal de contacto para vender servicios adicionales a un mismo cliente (venta cruzada del inglés *cross-selling*). Sin embargo, es probable que este tipo de estrategias fracase si no se planean y ejecutan de manera apropiada.[12] Es posible que los empleados que contemplan su trabajo fundamentalmente en términos operativos se resistan a desempeñar tareas de venta. En la industria financiera, por ejemplo, la combinación de un mercado altamente competitivo con las nuevas tecnologías ha obligado a los bancos a agregar más servicios para aumentar su rentabilidad. En muchos bancos, los cajeros, cuya labor, históricamente, se evaluaba según criterios de desempeño operativa, hoy tienen que ofrecer nuevos servicios a los clientes. A pesar de la capacitación, muchos empleados no se sienten cómodos en esta función y no son efectivos como vendedores.

*Capacitación.* La cadena chilena Cencosud de hipermercados Jumbo y tiendas de autoservicio Easy Homecenters posee programas de capacitación para sus empleados de ventas. Originalmente denominados repositores, son entrenados para asistir a los compradores en la búsqueda de productos, especialmente en las tiendas Easy de “hágalo usted mismo”(bricolaje). De este modo, y complementándolo con horarios de trabajo flexibles, logran mejorar el desempeño del personal y el atractivo de la tarea, en un sector caracterizado por

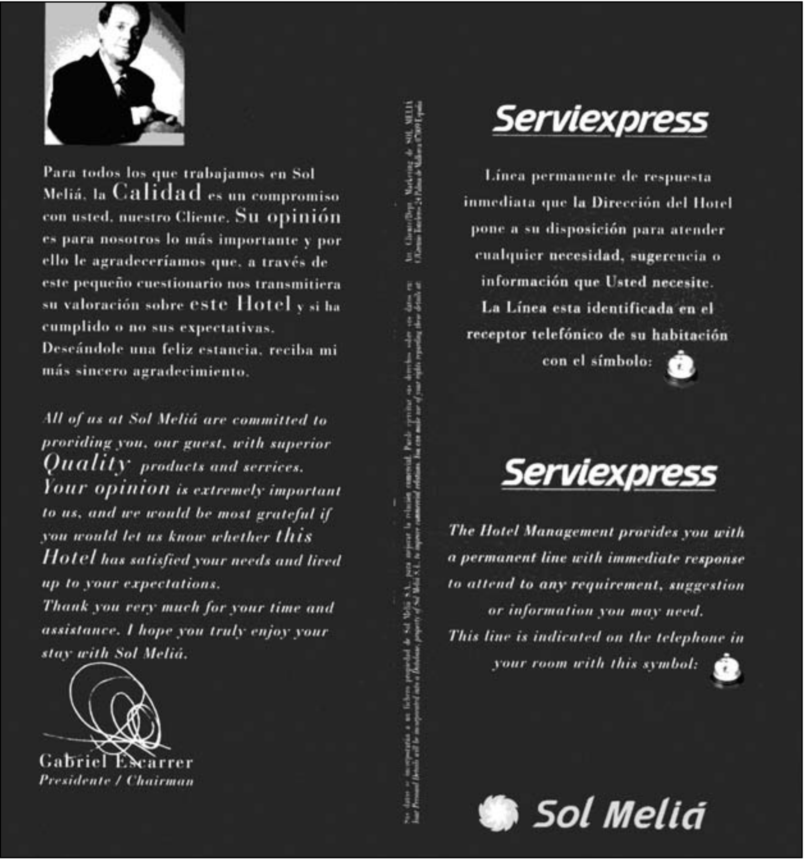



FIGURA 9.4 Sol Meliá y su línea permanente de respuesta inmediata

remuneraciones exiguas y alta rotación. Muchas compañías, en especial aquellas que venden servicios complejos en el mercado B2B, ofrecen cursos de capacitación a sus clientes. El propósito consiste en familiarizar a los usuarios con el potencial del producto e informarles sobre cómo utilizar mejor el servicio.

*De boca en boca.* Los comentarios y recomendaciones que hacen los clientes en relación con sus experiencias de servicio tienen una poderosa influencia en las decisiones de otros. Por lo tanto, en términos realistas, las referencias de boca en boca deben tomarse como una forma de comunicación. En concreto, no es publicidad porque los clientes expresan sus opiniones por voluntad propia. Sin embargo, algunos anunciantes tratan de fomentar las recomendaciones y contratan clientes reales para que expliquen su preferencia. La mejor manera de considerar los comentarios gratuitos de los clientes es como una forma de publicidad que las compañías deben cultivar y moldear a fin de convertirla en un complemento eficiente para las demás actividades de comunicación.

Estudios realizados en Estados Unidos y Suecia muestran que el alcance y el contenido de los comentarios de boca en boca dependen del nivel de satisfacción[13] de los clientes. Las recomendaciones positivas funcionan como un agente de venta fuerte y muy creíble. Después de todo, ¿qué recomendación tiene más peso subjetivo: la de un amigo o la de un vendedor profesional? Por otro lado, los clientes con experiencia también resultan de gran utilidad para ayudar a otros clientes menos experimentados a usar el servicio. Por

el contrario, las recomendaciones negativas pueden dañar la reputación y la facturación de una compañía. Al respecto Grönroos afirma, que si se envían demasiados mensajes negativos mediante la comunicación de boca en boca, y se daña gravemente la imagen de organización, ningún incremento del presupuesto de comunicación de marketing será suficiente para salvar la situación, al menos no a largo plazo.[14]

## Publicidad

La publicidad tiende a ser la forma más destacada de comunicación en el marketing de servicios al consumidor y suele constituir el primer punto de contacto entre los proveedores y sus clientes. Existe una amplia variedad de medios de publicidad de paga disponibles en el mercado: medios de transmisión (televisión y radio), gráficos (revistas y diarios) y muchos tipos de medios en exteriores (recuerdos, carteles, mensajes electrónicos en vía pública y el exterior de algunos vehículos como autobuses).

Algunos medios tienen más enfoque que otros. Los periódicos y la televisión, por ejemplo, llegan al público masivo (aunque es posible determinar, a través de una investigación, quiénes leen las distintas secciones de los periódicos o quiénes ven determinados programas de televisión). La transmisión de anuncios publicitarios antes de la proyección de una película en cines constituye una práctica usual en muchas partes del mundo. Por el contrario, las revistas y la radio son medios más enfocados porque ya tienen mercados altamente segmentados. Los mensajes publicitarios que se trasmiten en medios masivos, tales como carteles, televisión, periódicos y revistas, se suelen reforzar mediante la difusión de folletos o campañas de mensajes por correo, teléfono, fax o correo electrónico (*e-mail*). El crecimiento de Internet ofrece nuevas e interesantes oportunidades para las comunicaciones. Cada vez más compañías tienen sitios en Internet para ofrecer información a sus clientes existentes y potenciales. Otras utilizan Internet como medio de publicidad.

*El marketing directo,* que incluye mensajes por correo y telemarketing, ofrece la posibilidad de enviar mensajes personalizados a microsegmentos muy definidos, incluso con comunicaciones individualizadas. Como dijimos antes, esta forma de comunicación tiende a resultar más exitosa cuando las compañías cuentan con información detallada sobre sus clientes existentes y potenciales. El correo electrónico o *e-mail* se ha convertido ya en un medio de publicidad directa, aunque muchos listados de direcciones de correo electrónico todavía no cuentan con un grado suficiente de enfoque. El problema radica en las compañías que venden listados de direcciones de correos electrónicos a precios baratos con millones de nombres. Algunos anunciantes, que suelen ofrecer dudosos servicios personales, compran estas listas y proceden a llenar a millones de clientes potenciales con mensajes "basura" no deseados (*junk e-mail*).

Otra forma de publicidad, con frecuencia vinculada a la promoción de ventas, consiste en exhibidores minoristas en los escaparates de los comercios. Algunos sitios de Internet buscan imitar los frentes de los locales minoristas con llamativos exhibidores en el espacio virtual, aunque el tiempo que lleva bajar estas imágenes suele impedir la comunicación efectiva.

*El rol de la publicidad.* En un entorno de servicios, la publicidad se utiliza para crear conciencia de marca y estimular el interés en una oferta de servicios, para informar a los clientes sobre las características y aplicaciones de un servicio, para establecer o volver a definir

una posición competitiva, para reducir riesgos o para hacer que lo intangible se vuelva más tangible. La publicidad tiene un rol de vital importancia al proveer información concreta sobre los servicios e informar a los clientes sobre las características y capacidades de los mismos.

Para demostrar la importancia de este rol, Grove, Pickett y Laband llevaron a cabo un estudio que comparaba la publicidad de bienes y servicios en la televisión y los periódicos.[15] Después de analizar 11 543 anuncios de televisión en un periodo de 10 meses y 30 940 anuncios en diarios durante un periodo de 12 meses, descubrieron que los anuncios de servicios tendían a contener mayor información sobre las siguientes dimensiones: precio, garantía, desempeño y disponibilidad (dónde, cuándo y cómo adquirir un servicio). Es posible que los consumidores confíen más en la información sobre servicios que les brinda la publicidad porque les resulta más difícil evaluar servicios que productos. La figura 9.5 presenta un ejemplo de un anuncio de ISBEL de Uruguay que busca informar a los clientes sobre los beneficios de instalar una central telefónica en los hogares.




FIGURA 9.5 Información para los clientes sobre los beneficios de contar con una central telefónica en los hogares

## Relaciones públicas

Las relaciones públicas (conocidas con las siglas RP) abarcan todos los esfuerzos que se realizan para crear un interés positivo en una organización y en sus productos y servicios a través de notas de prensa, conferencias de prensa, eventos especiales y auspicios de actividades con buena prensa que realizan terceros. Un elemento básico en la estrategia de RP

consiste en la preparación y difusión de notas de prensa (que incluyen fotografías y, en ocasiones, vídeos) con noticias sobre la compañía, servicios especiales y sus empleados. Los ejecutivos de RP también organizan conferencias de prensa y reparten *kits* de prensa cuando consideran que la noticia a divulgar es de especial importancia. Sin embargo, a diferencia de la publicidad de paga, no se garantiza que las notas aparezcan en los medios, y, si lo hacen, es posible que no se publiquen en la forma en que desea el departamento de RP (o la agencia de RP que contrata la compañía).

Las buenas relaciones con periodistas y demás especialistas de medios son importantes para generar un clima receptivo para las notas. Cuando se produce un hecho negativo, como, por ejemplo, un accidente, daños a clientes o empleados, o el rechazo del mercado a un nuevo servicio, es vital contar con una reputación de honestidad y franqueza. Una de las tareas clave de los especialistas de RP consiste en enseñar a la alta gerencia a manejarse bien en las conferencias de prensa o en las entrevistas de radio y televisión.

Entre las técnicas de RP más frecuentes se encuentran los programas de reconocimiento y recompensas, los testimonios obtenidos de figuras reconocidas, la participación en actividades comunitarias, la recolección de fondos y la publicidad favorable a la organización, que se logra a través de eventos especiales y trabajo de beneficencia. De esta manera, las organizaciones arman su reputación y credibilidad, establecen vínculos fuertes con los empleados, clientes y la comunidad en la que se desarrollan, y consiguen una imagen acorde con el éxito empresarial.




FIGURA 9.6 AT&T, America Online, Delta Air Lines y el banco Hipotecario auspician el torneo de tenis de Buenos Aires organizado por la ATP

Las compañías también logran un alto nivel de exposición a través del patrocinio o auspicio de eventos deportivos y demás actividades de alto perfil, donde los carteles, banderas y efectos visuales ofrecen la repetición continua del nombre y el logo de la compañía. Tal como lo muestra la figura 9.6, algunos deportes tienen el auspicio de varias compañías que buscan mayor reconocimiento de marca por parte del segmento objetivo al que el evento se encuentra dirigido.

## Promoción de ventas

Hace algunos años, SAS International Hotels instrumentó una interesante promoción que apuntaba a los clientes de mayor edad. Si un hotel tenía habitaciones vacantes, los huéspedes de más de 65 años de edad obtenían un descuento equivalente a su edad. Por lo tanto, un huésped de 75 años recibía un descuento de 75% del precio normal de la habitación. Todo anduvo bien hasta que un huésped sueco llegó al hotel de la cadena en Viena, anunció que tenía 102 años de edad y exigió que le pagaran el 2% de la tarifa de la habitación por quedarse a pasar la noche. El hotel accedió y, entonces, el ágil anciano desafió al gerente a un partido de tenis. Se le concedió también este deseo (aunque jamás se reveló el resultado del encuentro). Se trata del sueño de todo ejecutivo de RP. En este caso, una promoción inteligente dio lugar a una historia divertida, de amplia difusión, que redunda en una excelente imagen para la organización.

Una forma de ver la promoción de ventas radica en tomarla como comunicación con incentivos. Las promociones de ventas suelen limitarse a un período, precio o segmento específico, y, en ocasiones, a los tres factores al mismo tiempo, como ocurre en el ejemplo de SAS. Por lo general, el objetivo consiste en acelerar la decisión de compra o en motivar a los clientes a utilizar un servicio determinado pronto, o en mayor volumen o con mayor frecuencia. Las promociones en el caso de las empresas de servicios se realizan mediante muestras gratis, cupones y descuentos, regalos y competencias con premios. En estas aplicaciones, las promociones de ventas sirven para agregar valor, brindar una ventaja competitiva, aumentar las ventas en períodos en los que, de lo contrario, disminuiría la demanda, acelerar el lanzamiento y aceptación de nuevos servicios, y, en general, lograr que los clientes actúen con mayor rapidez que en la ausencia de incentivos promocionales.[16]

Las promociones de precios de corto plazo ofrecen a las compañías las siguientes ventajas, que no se logran a través de otras herramientas de marketing:

- Debido a que los costos promocionales pueden variar por volumen, las promociones de precios son una buena herramienta para que las compañías pequeñas desafíen a sus grandes competidores.
- Las promociones reducen el riesgo de la primera compra y, por lo tanto, sirven para alentar a los clientes a probar un producto o servicio.
- Se pueden cobrar distintos precios a diferentes segmentos por el mismo servicio, cuando un grupo recibe un descuento promocional y otro, no.
- Las promociones añaden algo de emoción a compras repetidas y atraen a los clientes sensibles al precio.
- Las promociones de precios son muy útiles para ajustar las fluctuaciones de oferta y demanda.[17]

Las promociones de ventas se pueden dar de distintas formas. Por lo menos, existen seis métodos para las empresas de servicios, que incluyen: muestras gratis, cupones, descuentos de corto plazo, reembolsos iniciales, regalos y promociones con premios.[18] Analicemos cada uno de ellos con detalle.

La entrega de *muestras gratis* da a los clientes la oportunidad de conocer mejor un servicio al probarlo en forma gratuita. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito puede ofrecer a sus clientes un mes de prueba de un servicio de protección de su tarjeta; los servicios de transporte público ofrecen viajes gratis durante un día o dos en las nuevas rutas, y los hoteles muestran en forma gratuita los primeros 15 minutos de las películas nuevas que se proyectan en su canal privado de televisión. Sin embargo, las muestras gratis se usan con menor frecuencia para los servicios que para los artículos de consumo masivo. Las empresas de servicios, en general, prefieren ofrecer descuentos de precios u otros tipos de promociones que prestar el servicio en forma gratuita.

Existen tres tipos de *cupones:* una reducción directa del precio, un descuento para los clientes que acompañan al comprador inicial, y una mejora del servicio esencial gratis o con descuento (por ejemplo, encerado gratis con el lavado del auto). Los cupones se pueden publicar en periódicos y revistas, o enviarse por correo, o se imprimen en el dorso de los recibos que emiten los cajeros automáticos o se venden en libros que permiten a los compradores ahorrar en una amplia variedad de servicios específicos, tales como restaurantes, tintorerías, cines y teatros. Con el advenimiento de los lectores electrónicos en los comercios, los cupones promocionales se pueden vincular a los patrones de compras de los clientes e implementarse en forma electrónica. Otro enfoque posible para los cupones consiste en emitir millas de aerolíneas a cambio de una compra o puntos por compras para canjear por productos en supermercados.

Los *descuentos de corto plazo* son reducciones de precios que se promocionan sólo por un periodo limitado, como cualquier tipo de liquidación que se lleva a cabo para aumentar las ventas durante épocas de escasa demanda. Los gimnasios suelen ofrecer inscripciones que se venden a descuentos decrecientes antes de su inauguración; este tipo de estrategias apuntan a crear una base de clientes con rapidez y mejoran el flujo de caja inicial.

Las organizaciones de afiliación por membresía de abono a un servicio utilizan los *rembolsos iniciales* en costos de solicitud, ingreso o conexión. Es el caso, por ejemplo, de los canales de televisión por cable o satélite. Para atraer nuevos socios o suscriptores, se bonifican estas tarifas o se acreditan para futuros pagos de otras.

Los *regalos* sirven para agregar elementos tangibles a los servicios y dar una imagen determinada a las firmas auspiciantes. Por ejemplo, algunas aerolíneas internacionales han recurrido a la estrategia de entregar a los pasajeros de primera clase y de clase ejecutiva obsequios, que incluyen productos de aseo personal, bolígrafos y barajas. De la misma manera, para estimular a los clientes (que pueden tener varias tarjetas de crédito) a aumentar sus compras con tarjeta o a unificar sus gastos en una sola cuenta, los bancos y las compañías de tarjetas de crédito han probado la herramienta de ofrecer premios a los clientes que superaron cierta cantidades de facturación en un período determinado.

Las *promociones con premios* incorporan un elemento de suerte, como las loterías o las rifas. Se pueden utilizar en forma efectiva para añadir participación o emoción a la experiencia del servicio y, en general, están diseñadas para estimular un mayor uso del servicio.

Los restaurantes de comida rápida, los videoclubs y las estaciones de gasolina suelen ofrecer promociones con sorteos, relacionadas con actos especiales. También las estaciones de radio y TV ofrecen la posibilidad de obtener premios instantáneos en efectivo o productos si se llama dentro de un cierto lapso después de que se transmite el anuncio.

## Materiales instructivos

La promoción y la información a veces van juntas. No tiene mucho sentido promocionar un nuevo servicio —o una nueva característica de un servicio existente— si la gente no conoce sus beneficios o no sabe cómo proceder. Aunque, con frecuencia, el personal de servicio debe actuar como instructores, no siempre está disponible en los sitios donde los clientes lo necesitan. Tradicionalmente, se utilizan materiales impresos, que van desde folletos hasta manuales de instrucciones paso por paso y diagramas pegados en las máquinas de autoservicio (basta con observar un teléfono público, un cajero automático o una expendedora de boletos). No obstante, en los últimos años, se han desarrollado materiales instructivos en cintas de audio y vídeo.

La cadena estadounidense de farmacias CVS ofrece a sus clientes la posibilidad de llamar por teléfono y recibir información grabada sobre medicamentos con receta para distintas enfermedades. Los números telefónicos correspondientes se publican en anuncios en los periódicos. Los supermercados y plazas comerciales en ocasiones cuentan con una guía en pantalla, que se activa tocando los distintos sectores. Algunos bancos tienen monitores de vídeo en la recepción que informan sobre nuevos servicios financieros. Las aerolíneas proyectan vídeos que muestran los procedimientos de seguridad de los aviones e informan a los pasajeros sobre la reglamentación vigente. La modalidad más moderna de material instructivo consiste en CD-ROMs y sitios de Internet, que suelen incluir gran cantidad de detalles. Otra forma de ofrecer información a los clientes radica en las líneas telefónicas gratuitas.

## Diseño corporativo

Muchas compañías han comprendido la importancia de crear una apariencia visual única y distintiva para todos los elementos tangibles que conforman la imagen corporativa. Las estrategias de diseño corporativo suelen contar con el aporte creativo de consultorías externas e incluyen elementos tales como papelería, literatura promocional, carteles, uniformes y las combinaciones de colores que se utilizan para pintar vehículos y equipos y para la decoración interior. Estos elementos se diseñan con colores determinados, símbolos, tipos de letra y distribución a fin de crear un estilo consolidado y reconocible que unifica todas las operaciones de la compañía en una experiencia de servicio con identidad de marca.

El diseño corporativo adquiere especial importancia en el caso de compañías que operan en mercados competitivos, donde el desafío consiste en destacarse del montón y ser reconocido en distintos lugares. El negocio en extremo competitivo de la venta minorista de combustibles exige fuertes contrastes en los diseños corporativos: desde la decoración en verde y amarillo brillantes con el escudo de BP Amoco hasta el rojo y negro emblemático de Texaco; la combinación de rojo, azul y blanco para Esso, el rojo y verde de Pemex, y el azul y blanco que utiliza Repsol-YPF.

Muchas empresas utilizan un símbolo que es marca registrada, más que un nombre, como logo. Shell, por ejemplo, realiza un juego de palabras con el significado de su nombre

en inglés al utilizar el símbolo de una ostra amarilla en un fondo rojo, lo que le ofrece una inmediata identidad a sus vehículos y estaciones de servicio, aun en los países que no usan el alfabeto romano. Se dice que los arcos dorados de Mc Donald´s son el símbolo corporativo más reconocido del mundo. Los primeros restaurantes de esta cadena tenían un enorme arco, pero los códigos de construcción locales de muchos lugares restringen la utilización y el tamaño de este símbolo en espacios abiertos. El diseño corporativo de Mc Donald´s también abarca el tipo de letra, ciertos aspectos de la decoración interna de los locales y el diseño y la combinación de colores de los uniformes de los empleados. La imagen puede variar dependiendo de qué grupo de personas se considera e incluso puede variar entre los individuos.[19] Por lo cual, las compañías internacionales que operan en distintos países deben elegir sus diseños con cuidado para evitar mensajes inapropiados en las distintas culturas a través del uso incorrecto de algunos nombres, colores o imágenes.

## Diseño del serviescenario

Como señalamos en el capítulo 7, el término ambiente de servicio al que de ahora en adelante nos referiremos como *serviescenario,* describe el diseño de todo local físico donde se dirigen los clientes para realizar pedidos y obtener la prestación del servicio.[20] Consta de cuatro dimensiones: las instalaciones físicas, la ubicación, las condiciones ambientales (como temperatura, iluminación y olores) y el personal. Los cuatro elementos resultan críticos porque la apariencia de las instalaciones de una compañía de servicios y de su personal afectan tanto a la comunicación como a la imagen de la empresa. Algunas firmas recurren a consultores de diseño corporativo para recibir asesoramiento en el diseño del serviescenario, la coordinación de elementos visuales en el interior y exterior —tales como señalización, decoración, alfombras, muebles y uniformes— de manera que complementen y resalten otros elementos de diseño.

Consideremos las conclusiones que se podrían sacar de una compañía de renta de automóviles si, al llegar para buscar un auto, nos encontráramos con un edificio elegante, con señalización atractiva, pero, al entrar, descubriéramos, bajo la fuerte luz de neón del interior, una oficina pequeña y atiborrada, con la pintura descascarada, la alfombra gastada, con carteles hechos a mano, muebles de diferentes estilos y el empleado con una camisa de uniforme y unos pantalones sucios. El concepto de serviescenario remite al diseño del escenario donde se desarrolla la acción de la obra de servicio. Una buena escenografía y un buen vestuario no pueden salvar una obra desastrosa, pero sí sirven para aumentar el placer del público en el caso de un buen argumento. Por el contrario, una mala escenografía crea una mala primera impresión y resulta difícil de contrarrestar.

## Comunicaciones integradas en el marketing de servicios

En un entorno de servicios, las herramientas de comunicaciones cobran especial importancia porque sirven para crear imágenes poderosas y la sensación de credibilidad, confianza y seguridad. Las personas establecen relaciones consigo mismas a través de las marcas.[21] Mediante el uso de marcas, de elementos de diseño corporativo reconocibles y de un buen serviescenario, las empresas pueden dar visibilidad y personalidad a sus ofertas de servicios intangibles.

Cada uno de los distintos elementos de comunicación que hemos descrito constituye una poderosa herramienta que se puede utilizar para crear y promover una identidad corporativa, de marca o de servicio, comunicarse con clientes existentes, potenciales y vender servicios específicos. Las comunicaciones, en cualquiera de sus formas, son esenciales para el éxito de una empresa. Sin comunicaciones efectivas, los clientes potenciales jamás se enterarán de la existencia de la empresa de servicios, qué les ofrece o cómo usar sus servicios para lograr mayores beneficios. La competencia capturará más fácilmente a los clientes y no habrá una dirección proactiva ni control sobre la identidad de la compañía.

Una función clave de los ejecutivos consiste en seleccionar la mezcla de elementos de comunicación más adecuado para transmitir los mensajes deseados con eficiencia y efectividad al segmento objetivo. Tal como lo explica David Martin, presidente de Interbrand Corp, una consultora de marcas, "cuando una marca gana nuestra confianza, no sólo repetimos nuestras compras, sino que también contamos a nuestros amigos acerca de ella".[22] En las campañas bien planeadas, se utilizan diferentes elementos de comunicación que se refuerzan mutuamente. También es importante la secuencia de las distintas actividades de comunicación, ya que un elemento puede servir para preparar el terreno a los siguientes. Por ejemplo, la publicidad puede llevar a los potenciales clientes a solicitar mayor información por correo o llevarlos al local minorista en el que verán los exhibidores minoristas o interactuarán con los vendedores.

## El impacto de Internet en las comunicaciones

Se producirán cambios en las estrategias de comunicaciones a medida que Internet gane terreno como canal. Los usuarios de computadoras personales en todo el mundo pasan cada vez más tiempo en línea (*online*) y menos tiempo mirando televisión o leyendo el material impreso. Las suscripciones y el uso aumentan con rapidez.

Las compañías han notado la importancia de este avance y han desarrollado su presencia en Internet con sitios nuevos y más sofisticados, utilizando Internet como un canal para su publicidad, y envío de mensajes por correos personalizados y masivos. En muchos casos, el sitio en Internet de una compañía incluye mensajes publicitarios de otras compañías que ofrecen servicios relacionados pero que no compiten con la firma original. Observemos, por ejemplo, el caso de Yahoo! y su página de cotizaciones bursátiles, que incluye una secuencia de publicidades de varias compañías de servicios financieros. De la misma manera, muchas páginas de Internet que tratan algún tema específico incluyen pequeños mensajes de Amazon.com, que invitan a los usuarios a visitar su sitio para ver qué libros tratan el mismo tema mediante un botón que vincula ambos sitios *(hyperlink)*. Por eso las predicciones de exorbitantes incrementos en el gasto publicitario en anuncios en línea han probado ser mucho más optimistas, y los esfuerzos actuales están encaminados para incrementar la efectividad de la publicidad en Internet.[23]

**Cómo medir la efectividad de la publicidad en Internet.** Entre los factores que estimulan el uso de la publicidad en Internet figura la precisión con la que esta nueva tecnología mide la efectividad de la publicidad. Durante años, las empresas se han preocupado por saber

si el dinero que gastaban en distintas formas de comunicación masiva resultaba una buena inversión en términos del impacto en las ventas. Tanto P. T. Barnum, el emprendedor de circos, y Lord Cole, fundador de Unilever, han comentado: "Sé que la mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia, pero no sé qué mitad". Muchas mediciones tradicionales de efectividad se basan en los cambios en reconocimiento de marca, preferencias, intenciones, exposición a los medios y comportamiento de compra en los consumidores. Otras comparan cifras de ventas reales antes, durante y después de una campaña. La campaña de publicidad de respuesta directa resulta más fácil de medir. Por ejemplo, las compañías pueden estudiar las ventas generadas en respuesta a un mensaje por correo o una campaña telefónica. Sin embargo, las mediciones basadas en Internet son mucho más sofisticadas.

En Internet, los anunciantes no sólo miden la cantidad de gente que ve un anuncio (al entrar en la página donde aparece), sino también la cantidad de gente que avanza, a través de un botón, para obtener más información del sitio en Internet de la compañía anunciante. En consecuencia, el precio de la publicidad se puede relacionar en forma directa con la cantidad de clientes potenciales que llegan al sitio de Internet de la compañía anunciante. El paso siguiente implica el desarrollo de técnicas que miden la transición de visitas a compras en el sitio en cuestión.

Las nuevas técnicas de análisis de mercado logran identificar a los clientes que han realizado compras, cuánto compraron y los márgenes de cada venta. No obstante, existe una creciente preocupación de que los comerciantes de Internet se extralimiten en su espionaje de los clientes.[24] Cada vez más compañías utilizan *cookies* para monitorear las visitas de los usuarios a distintos sitios de Internet, controlar cuánto tiempo se quedan y pasar la información a terceros. Debido a que esta actividad, en general, se desarrolla sin el consentimiento de los usuarios, se plantean serios cuestionamientos éticos.

**Aplicaciones de Internet.** Las empresas utilizan Internet para una serie de tareas de comunicación, tales como promover el reconocimiento y el interés de los consumidores, ofrecer información y asesoramiento, facilitar las comunicaciones duales con los clientes a través del correo electrónico, estimular a los usuarios a probar el servicio (algunos servicios de información se pueden bajar de inmediato) y permitir a los clientes realizar pedidos.

Una aplicación de Internet que es muy atractiva para muchas empresas, especialmente en los negocios internacionales y en mercados domésticos multilingües, es el potencial del uso de la traducción simultánea de lenguajes múltiples y mensajes entre clientes y proveedores de servicio.[25]

Muchas compañías han descubierto que la naturaleza interactiva de Internet aumenta la participación del cliente en forma notable porque se trata, justamente, de una forma de marketing de autoservicio, en la que los clientes tienen absoluto control sobre la duración y el tipo de contacto que desean en su visita a un sitio. Esta característica convierte a Internet en un medio ideal para el aprendizaje autocontrolado cuando se trata de un sitio con contenido educativo. Por estas razones, Internet se está transformando rápidamente en una herramienta de marketing negocio a negocio (*B-to-B*) tan común como las tarjetas personales y los faxes. Un ejemplo claro lo presenta la recientemente nominada como la aerolínea más admirada[26] y la mejor aerolínea[27] de América Latina, *LanChile*, la cual ha lanzado un innovador sistema de facturación a través de Internet. Este servicio permite imprimir

directamente desde el sitio www.lanchile.com una copia del pase de abordaje e ir directo al área de embarque sin necesidad de pasar por los mostradores del aeropuerto. Este nuevo servicio procura ahorrar tiempo y simplificar los trámites de viaje a sus clientes. Otros servicios que LanChile ofrece en Internet son: compra de pasajes en línea, cobro de premios y estado de cuenta LanPass, acceso a ofertas de último minuto, promociones especiales e información de vuelos e itinerarios.

El marketing a través de Internet permite a las empresas complementar los canales de comunicación convencionales a un costo razonable. Sin embargo, al igual que cualquiera de los demás elementos de la mezcla de comunicaciones, la publicidad en Internet debe formar parte de una estrategia de comunicaciones integral y bien diseñada.

La capacidad de comunicar y establecer relaciones con clientes individuales es una de las mayores fortalezas de Internet. Estas características dan paso a un nuevo enfoque del negocio que Godin y Peppers han bautizado con el nombre de "marketing con permiso".[28] La publicidad tradicional, argumentan, no funciona tan bien como antes. Su mayor problema consiste en que trata de captar la atención al interrumpir a la gente (un anuncio de 30 segundos interrumpe el programa favorito de un televidente; una llamada de telemarketing interrumpe la cena familiar, y un anuncio impreso interrumpe el artículo de un periódico o de una revista). Godin y Peppers explican que el nuevo modelo gira en torno al permiso. El desafío de las empresas radica en persuadir a los consumidores para que dediquen su atención, para que "levanten la mano" y acepten recibir mayor información sobre una compañía y sus servicios porque esperan recibir o aprender algo útil. En otras palabras, los clientes se autoincluyen en el segmento objetivo.

## Conclusión

Las características específicas de los servicios sugieren que la estrategia de comunicación de los servicios requiere un enfoque diferente al que se utiliza en la comercialización de productos. Destacar aspectos tangibles que son difíciles de detectar en los servicios, clarificar la naturaleza y secuencia de la prestación del servicio, resaltar el desempeño del personal de contacto con los clientes e informar al cliente cómo participar en la prestación del servicio o realizar una prestación de autoservicio son algunas de las tareas que deben encarar los ejecutivos de las empresas de servicios.

Existen muchos elementos de comunicación disponibles a fin de crear una posición distintiva en el mercado, tanto para la compañía como para los servicios, y llegar así a los clientes potenciales. Las tareas de comunicación incluyen la difusión de información, las instrucciones a clientes existentes y potenciales, la persuasión y los recordatorios. Las opciones en la mezcla de comunicación incluyen: publicidad pagada, venta personal, atención al cliente, promoción de ventas, relaciones públicas, diseño corporativo y el serviescenario creado en el local de prestación de servicios. Dentro de la publicidad, compiten una variedad de medios que buscan capturar gastos en promoción. Los materiales informativos, desde folletos hasta sitios en Internet, suelen jugar un papel importante para informar a los clientes y ayudarlos a tomar la mejor decisión y a aprovechar al máximo los servicios que

compran. Los vendedores y los representantes de atención al cliente también pueden desarrollar tareas de información. Los avances en tecnología, en especial en el campo de Internet, están cambiando el aspecto de las comunicaciones. Regresaremos al tema de las implicaciones de la tecnología para las empresas de servicios más adelante.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué roles juega la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas en (a) la atracción de nuevos clientes a un servicio y (b) la retención de clientes actuales?
2. Compare la efectividad de los folletos y los sitios de Internet a la hora de promover (a) un centro de esquí, (b) un hotel, (c) los servicios de una empresa de consultoría, y (d) el servicio de un agente de bolsa.
3. ¿De qué manera comunica el aspecto físico de un serviescenario?
4. Considere cada uno de los siguientes escenarios y luego determine qué elementos de la mezcla de comunicación utilizaría y con qué propósito. Justifique su respuesta.
   - ✓ Una peluquería recientemente establecida en un centro comercial de una zona suburbana.
   - ✓ Un restaurante que enfrenta una pérdida de clientes por la llegada de nuevos competidores.
   - ✓ Una gran empresa de auditoría con una sola oficina, que trabaja en una ciudad principal y únicamente con grandes cuentas.
5. ¿En qué categorías de servicios están expuestos los clientes al mayor riesgo, cuando se sabe que el mensaje publicitario de la empresa es fraudulento? ¿Y qué tipos de clientes son los más propensos a ser perjudicados?
6. ¿Cuáles son los típicos objetivos de educación y promocionales en servicios? Proporcione un ejemplo específico para cada uno de los objetivos que nombre.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Describa el papel del personal de ventas en la comunicación de servicios. Ejemplifique tres situaciones diferentes que haya experimentado.
2. Facilite algunos ejemplos actuales de esfuerzos de relaciones públicas realizados por compañías locales de servicios.
3. Encuentre ejemplos locales de esfuerzos promocionales de servicios y luego evalúe sus fortalezas y debilidades como herramientas efectivas de comunicación.
4. Encuentre los sitios de Internet de tres compañías aéreas, tres bancos y tres minoristas. Analícelos según facilidad de navegación, contenido y diseño visual. ¿Qué cambio sugeriría para cada sitio?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Leonard Berry y A. Parasuraman, "Administrar las pruebas", *Marketing en las Empresas de Servicios*, capítulo 6 (Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1994): 128.
2. *Ibid* 1. pág 155.
3. Louis Fabien, "Making Promises: The Power of Engagement", *Journal of Services Marketing* 11, núm. 3 (1997): 206-214.

4. Para una revisión de investigación sobre este tema, vea Kathleen Mortimer y Brian P. Mathews, "The Advertising of Services: Consumer Views vs. Normative Dimensions", *The Service Industries Journal* 18 (julio 1998): 14-19.
5. William R. George y Leonard L. Berry, "Guidelines for the Advertising of Services", *Business Horizons* (julio-agosto de 1981): 52-56.
6. Alberto Navarro, "Música ambiental. Los sonidos… o el silencio", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 25 de septiembre de 1996): 80-81.
7. Banwari Mittal y Julie Baker, "Advertising Strategies for Hospitality Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (abril de 2002), 51-63.
8. Banwari Mittal, "The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility", *Journal of Service Research* 2 (agosto de 1999): 98-116.
9. Legg y Baker, "Advertising Strategies for Service Firms"; D. J. Hill y N. Ghandi, "Services Advertising: A Framework for Effectiveness", *Journal of Services Marketing* 3 (otoño de 1992): 63-76.
10. K. M. Haywood, "The Measurement of Word-of Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents", *Journal of Service Research* 4, (agosto de 2001): 60-75.
11. Luis Picazo y Fabián Martínez, "Servir es Comunicar y Comunicar es Servir", *Ingeniería de Servicios*, capítulo 10, (México: McGraw-Hill, 1991): 187.
12. David H. Maister, "Why Cross Selling Hasn't Worked", en True Professionalism (Nueva York: The Freee Press, 1997): 178-184.
13. Eugene W. Anderson, "Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research* 1 (agosto de 1998): 5-17; Jochen Wirtz y Patricia Chew, "The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction, and the Strength of Word-of Mouth Behaviour," *International Journal of Service Industry Management* 13, núm. 2 (2002): 141-162.
14. Christian Grönroos, "Gestión total de la comunicación de marketing y la imagen", *Marketing y Gestión de Servicios*, capítulo 7 (Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 1994): 156.
15. Stephen J. Grove, Gregory M. Pickett, y David N. Laband, "An Empirical Examination of Factual Information Content among Service Advertisements", *The Service Industries Journal* 15 (abril de 1995): 216-233.
16. Ken Peattie y Sue Peattie, "Sales Promotion- A Missed Opportunity for Services Marketers", *International Journal of Service Industry Management* 5, núm. 1 (1995): 6-21.
17. Paul W. Farris y John A. Quelch, "In Defense of Price Promotion", *Sloan Management Review* (otoño de 1987): 63-69.
18. Christopher H. Lovelock y John A. Quelch, "Consumer Promotions in Services Marketing", *Business Horizons* (mayo-junio de 1983).
19. Christian Grönroos, *ibid*., p. 164.
20. Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (abril de 1992): 57-71.
21. Marcos Cobra, "Estrategias de marcas para servicios", *Marketing de Servicios*, capítulo 13 (Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2000): 161.
22. Cita del artículo de Gerry Khermouch, "The Best Global Brands", *Business Week*, 5 de agosto de 2002, 74-76.
23. Heather Green y J. Ben Elgin, "Do e-Ads Have a Future?", *Business Week*, 22 de enero de 2001, EB 46.

24. Stephen W. Wildstrom, "On the Web, It's 1984", *Business Week* (10 de enero de 2000): 28.
25. James K. Ho, "Easy-to-Use Multilingual Communication over the Internet—Facilitating 'E-Business' for the Hotel Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (abril de 2002), 18-26.
26. En base a un artículo de Latin Trade, http://www.LatinTrade.com, http://www.LanChile.com, "Noticias." octubre de 2002.
27. http://www.airlinequality.com/Awards/best_airline.htm, octubre de 2002.
28. Seth Godin y Don Peppers, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (Nueva York, Simon & Schuster, 1999).

# Palancas estratégicas para la administración del rendimiento*

SHERYL E. KIMES

RICHARD B. CHASE

*Las obras del campo de los servicios han estudiado ampliamente el tema de la administración del rendimiento (*yield management*), es decir, cómo controlar la demanda de los clientes, mediante la aplicación de precios variables y la administración de la capacidad, con el propósito de aumentar las ganancias. La mayor parte de estos trabajos han hablado más de tácticas y matemáticas que de administración. En este artículo, los autores sugieren que una concepción más amplia de la administración del rendimiento será muy valiosa, tanto para aquellos que tradicionalmente han empleado dicho enfoque como para los que no lo han hecho. Dentro de esta concepción más amplia es fundamental que las empresas de servicios sepan usar distintas combinaciones de precios y duraciones como palancas estratégicas para posicionarse en sus mercados, así como que la gerencia identifique las tácticas que le permitirán usarlas. Además, los autores proponen que para un mayor desarrollo de la administración del rendimiento es necesario que las empresas, cuando presten su servicio, piensen que se trata de una variable del diseño que deben administrar con tanto cuidado como el proceso del servicio mismo.*

---

La administración del rendimiento, generalmente ligada al marketing como instrumento para administrar los ingresos, tiene muchas repercusiones en otras funciones de los negocios de servicio. Afecta a las operaciones de la planeación de la capacidad, a las de la administración de recursos humanos (en la selección y capacitación de los empleados), y a las de la estrategia del negocio (en la forma en que la empresa de servicios la usa para posicionarse en el mercado). A pesar del efecto general de la administración del rendimiento y de la mucha atención que ha captado, seguimos pensando que se trata, principalmente, de un instrumento de la administración de precios/inventarios. Todavía no contamos con una teoría más amplia de la administración del rendimiento que permita a otras industrias de servicios derivar los beneficios de un pensamiento similar a ella, y que arroje luz en otros campos donde las compañías que tienen experiencia en emplear dicho concepto podrían aplicarlo más a fondo. En este artículo queremos sentar las bases de tal teoría. Su contenido gira en torno a las palancas estratégicas que la administración del rendimiento tiene a su alcance, a cómo han sido aplicadas en el contexto de la administración tradicional del rendimiento y a cómo pueden aplicarse, al mismo tiempo que algunos instrumentos técnicos, en el contexto de otros servicios.

## Definición modificada de la administración del rendimiento

Una definición común de la administración del rendimiento dice que ésta se encarga de aplicar sistemas de información y estrategias de precios con el propósito de "vender la capacidad adecuada a los clientes indicados a precios justos" (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992). Esta definición implica la idea de una capacidad perecedera con el tiempo y, por extensión, la de una segmentación de la capacidad sujeta al momento de su reservación, a cuándo y por cuánto tiempo será usada, así como al cliente que la usará. Es decir que, cuando se trata de las preferencias de los clientes o de la administración

* Reproducido con autorización del *Journal of Service Research*, vol. 1, núm. 2, noviembre de 1998, pp. 156-166. Patrocinado por el Center for Service Marketing, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University. 

de la capacidad, "una hora no es una hora". Dada esta sutil puntualización, presentaremos una definición del término ligeramente modificada. Así, diremos que la administración del rendimiento se encarga de administrar las que en inglés serían las cuatro Cs del servicio perecedero: el calendario (la anticipación con la que el cliente hace la reservación), el horario (*Clock*, la hora del día en la que la empresa presta el servicio), la capacidad (el inventario de recursos para prestar el servicio) y el costo (el precio del servicio), con el objeto de administrar la quinta C: la demanda de los clientes o *Customer Demand* de manera que la rentabilidad aumente al máximo.

*Palancas estratégicas*

Una estrategia eficaz para administrar el rendimiento está fundada en el buen control de la demanda de los clientes. Las empresas pueden controlarla empleando dos palancas estratégicas que están relacionadas: los precios del servicio y el tiempo durante el cual el cliente lo usa. Los precios pueden ser fijos (un precio por el mismo servicio, para cualquier cliente, en un horario cualquiera) o variables (distintos precios en diferentes horarios o para diversos segmentos de clientes), y la duración puede ser previsible o imprevisible.

Emplear precios variables para controlar la demanda es, conceptualmente, un proceso muy simple. Éstos pueden adoptar la forma de precios con descuento, en horas no pico, para todos los clientes, como serían los boletos de cine más baratos entre semana, o pueden adoptar la forma de descuentos de precios para ciertas categorías de clientes, por ejemplo, descuentos en los restaurantes para las personas de la tercera edad.

A la hora de tomar decisiones, el cómo controlar la duración es un problema más complejo, pero también es un campo que nos permite mejorar la eficacia de la administración del rendimiento. Cuando las compañías imponen controles a la duración, maximizan los ingresos globales de todos los plazos de tiempo, y no sólo los de los plazos de demanda alta. Para que los administradores puedan controlar más la duración, tendrán que afinar la definición de ésta, así como reducir la incertidumbre de la hora de llegada, la incertidumbre de la duración y del intervalo entre un cliente y otro. Más adelante analizaremos cada una de estas tácticas.

Distintas industrias usan distintas combinaciones de precios variables y de controles de la duración (figura 1). Las industrias tradicionalmente ligadas a la administración del rendimiento (hoteles, aerolíneas,

| | | Precio | |
|---|---|---|---|
| | | Fijo | Variable |
| Duración | Previsible | Cuadrante 1: Salas de cine, Estadios/rodeos, plazas de toros, Centros de convenciones | Cuadrante 2: Hoteles, Aerolíneas, Renta de autos, Líneas de cruceros |
| Duración | Imprevisible | Cuadrante 3: Restaurantes, Campos de golf, Proveedores del servicio de Internet | Cuadrante 4: Hospitales con servicios permanentes |

FIGURA 1 Posición de precios y duración típicos de algunas industrias de servicios

renta de automóviles y líneas de cruceros) suelen tener precios variables y una duración específica o previsible (cuadrante 2). Las salas de cine, los teatros, los estadios y los centros de convenciones aplican un precio fijo por una duración previsible (cuadrante 1), mientras que los restaurantes, los campos de golf o los prestadores del servicio de Internet, aplican un precio fijo por una duración imprevisible del tiempo que los clientes los usan (cuadrante 3). Muchas industrias del campo de los hospitales cobran precios variables (seguro Medicare en los Estados Unidos o pago de particulares), pero desconocen la duración del tiempo que los usarán los pacientes (cuadrante 4). Entre los cuadrantes no existe un punto de demarcación fijo, de modo que una industria puede estar, en parte, en un cuadrante y, en parte, en otro. Este método de clasificación pretende servir a las industrias que aún no están empleando la administración del rendimiento, pues con él podrán elaborar un marco estratégico para aplicar la administración del rendimiento. Concretamente, tratamos de mostrar en qué cuadrante están ubicadas las industrias y qué pueden hacer para pasar al cuadrante 2. Por ejemplo, si la gerencia de un restaurante no controla la duración, debería aplicar algún método para administrarla. O, si la gerencia de un hotel no controla adecuadamente la duración de la estancia, tal vez opte por dejar el sistema de prever las noches de hotel y lo cambie por el de pronosticar las llegadas, para mejorar así su sistema de reservaciones.

Como dijimos antes, las aplicaciones eficaces de la administración del rendimiento generalmente corresponden a las industrias que están en el cuadrante 2. Esto se debe en primer lugar a que una duración previsible les permite definir con claridad la cartera de servicios y, en segundo lugar, a que los precios variables les permiten generar el máximo de ingresos de cada uno de los servicios que ofrecen en su cartera. Cabe señalar que incluso aquellas industrias que aparecen en este cuadrante tienen características estructurales que les impiden desarrollar todo su potencial para obtener ganancias. Un breve resumen del desarrollo de la administración del rendimiento en la industria de las aerolíneas y en la hotelera nos servirá para ilustrar estos puntos.

*La industria de las aerolíneas*

La desregulación de la industria de las aerolíneas estadounidenses dio un gran ímpetu al desarrollo de la administración del rendimiento. Antes de la desregulación, ocurrida en 1978, las líneas más importantes ofrecían un servicio entre ciudades a un solo precio. En esencia, la mayor parte de las aerolíneas operaban en el cuadrante 1: la duración de sus vuelos era sumamente previsible y el precio era fijo (figura 2).

Inmediatamente después de la desregulación, surgieron muchas aerolíneas nuevas y una de ellas, People's Express, desarrolló una agresiva estrategia de costos bajos. La historia de People's Express es bien conocida: sus tarifas aéreas eran considerablemente más bajas que las de las líneas importantes y los clientes se sentían atraídos por el servicio limitado que ofrecían los vuelos de People's Express. Las líneas importantes, como American Airlines, United Airlines y Delta Airlines, con la ayuda de nuevos sistemas computarizados para las reservaciones, aplicaban precios variables, vuelo por vuelo, para igualar las tarifas que ofrecía People's Express o, incluso, rebajarlas. Entonces, los pasajeros conscientes de los costos optaron por las líneas grandes y, con el tiempo, sacaron a People's Express del negocio. Donald Burr, ex Presidente y Director General de People's Express, atribuye el fracaso de su aerolínea a la falta de una buena tecnología informática y a la consecuente incapacidad para aplicar la administración del rendimiento (Anónimo, 1992; Cross, 1997).

Casi todas las líneas importantes de Estados Unidos, al ver los beneficios de tener precios diferentes, establecieron la administración del rendimiento y pasaron al cuadrante 2. La administración del rendimiento permitió a las aerolíneas determinar la tarifa mínima (de un conjunto de tarifas mixtas) que debían aplicar a un vuelo específico. Los precios diferentes, en combinación con la posibilidad de prever la duración del vuelo, las colocó en la envidiable posición de tener precios variables y una duración previsible.

Otra tendencia que surgió después de la desregulación fue hacia el sistema del eje y los radios. Antes de ésta, las aerolíneas operaban con base en el origen-destino y, si bien había conexiones de

| | | Precio | |
|---|---|---|---|
| | | Fijo | Variable |
| Duración | Previsible | Cuadrante 1: Antes de la desregulación | Cuadrante 2: Inmediatamente después de la desregulación |
| | Imprevisible | Cuadrante 3: Ninguna identificada | Cuadrante 4: Sistema de eje y radios |

FIGURA 2 La industria de las aerolíneas

vuelos, no existía el concepto de una ciudad eje y sus radios. Ahora, casi todas las grandes aerolíneas operan con un sistema de eje y radios, y sus sistemas de previsión y administración del rendimiento están basados en los tramos ligados a los vuelos (Skwarek, 1996). Las soluciones basadas en los tramos entrañan algunos problemas y podrían presentar soluciones no del todo óptimas. Si bien las aerolíneas pueden optimizar los ingresos de los tramos de cada vuelo, no pueden hacer lo mismo con los ingresos de toda la red de la aerolínea. En un intento por superar este problema, algunas aerolíneas (sobre todo American Airlines) desarrollaron sistemas de anidación virtual (*virtual nesting systems*) (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992), que permitían clasificar distintos pares de origen-destino según los ingresos generados. Por desgracia, los sistemas actuales para administrar el rendimiento y para prever el origen-destino tienen un elevado error de pronóstico y ello produce una solución poco fiable.

La imposibilidad de prever el origen-destino podría parecer cosa menor, pero impide que las aerolíneas puedan administrar realmente los pronósticos de la duración. En cierto sentido, el sistema de eje y radios ha provocado que la industria de las aerolíneas pase a la parte inferior del cuadrante 2 o a la superior del cuadrante 4. Este sistema, en combinación con el sistema de precios de las aerolíneas, ha creado problemas como que los pasajeros traten de obtener una tarifa más baja viajando sólo un tramo de los varios que tenga un vuelo (a una "ciudad oculta"). El asiento vacío durante los tramos restantes del vuelo significa una pérdida de ingresos para las aerolíneas, por lo que éstas han establecido salvaguardas para evitar este problema. Sólo una línea grande, Southwest Airlines, ha resistido la tentación de usar el sistema de eje y radios y ello ha significado una ventaja competitiva para su sistema de administración del rendimiento, porque tiene mayor posibilidad de administrar los pronósticos de la duración de sus vuelos (Anónimo, 1994b).

*La industria de la hotelería*

A diferencia de la industria de las aerolíneas, los hoteles tradicionales normalmente se ubican en el cuadrante 3. Si bien los operadores de grupos y *tours* manejan distintas tarifas que negocian (Hoyle, Dorf y Jones, 1991; Vallen y Vallen, 1991), casi todos los hoteles tradicionales cobran a los huéspedes, en esencia, una sola tarifa por alojamiento en una habitación (o tal vez una tarifa en la temporada alta y otra en la baja). No consideran explícitamente la duración de su estancia y los pronósticos están diseñados para prever la ocupación

por noche (figura 3). Normalmente, el objetivo del hotel tradicional es aumentar al máximo la ocupación en una noche cualquiera y los administradores rara vez consideran la posibilidad de generar ingresos a largo plazo.

Después de que las aerolíneas optaran por usar la administración del rendimiento, el aumento de ingresos que decían haber registrado impresionó a muchos administradores de hoteles que, entonces, aplicaron el concepto de los precios variables a su industria. Cuando los hoteles empezaron a usar los precios variables, no aplicaron el concepto de las tarifas calificadas, según el cual, para obtener una tarifa más baja por la habitación, los clientes tienen que cumplir con ciertos requisitos. En cambio, usaron los precios de arriba hacia abajo y, así, los agentes de reservaciones ofrecían primero la tarifa más alta y, si encontraban resistencia, ofrecían la siguiente de varias tarifas que iban bajando, hasta que los clientes aceptaban una o llegaban al nivel mínimo que la gerencia había establecido previamente. Muchas grandes cadenas de hoteles siguen empleando este método de precios. Aun cuando los precios de arriba hacia abajo aumentan los ingresos a corto plazo, los clientes no ven esta práctica con buenos ojos (Kimes, 1994). Casi todos los hoteles que emplean este método calculan las noches por habitación y usan el pronóstico de la tasa de ocupación por noche para preparar las recomendaciones de precios (Kimes, 1989). No consideran cuestiones de la duración de la estancia ni la ocupación, por lo que administran las tarifas noche por noche.

Algunas cadenas de hoteles, principalmente Marriott y Forte Hotels, vieron los beneficios derivados de la posibilidad de prever la duración (Anónimo, 1994). Así, para cosechar los beneficios ligados al control de la duración, dejaron de pronosticar las noches por habitación, para pronosticar por llegadas, por extensión de la estancia o por tarifa de habitación. Forte cobraba una sola tarifa, concentrándose exclusivamente en la duración de la estancia. Dependiendo de la demanda proyectada, quizá aceptaba a los huéspedes que solicitaban una estancia de dos noches, mientras que rechazaba a los que solicitaban una sola noche. Marriott hacia sus pronósticos por fecha de llegada, duración de la estancia y tarifa de habitación y pudo determinar un mejor conjunto de solicitudes de reservaciones que debía aceptar. Otras cadenas de hoteles trataron de aplicar controles a la duración de la estancia, pero sin cambiar su sistema de pronósticos de noches de habitación a pronósticos de llegadas. Sin información acerca de las llegadas, no

| | | Precio | |
|---|---|---|---|
| | | Fijo | Variable |
| Duración | Previsible | Cuadrante 1: Forte | Cuadrante 2: Marriott Sheraton Holiday Inn |
| | Imprevisible | Cuadrante 3: Hoteles tradicionales | Cuadrante 4: Intentos iniciales para administrar el rendimiento |

FIGURA 3 La industria de la hotelería

tenían manera de saber si sus restricciones tenían sentido o si estaban rechazando innecesariamente a posibles clientes.

Los hoteles más importantes, al concentrarse en la duración de la estancia, no sólo cambiaron los sistemas de pronóstico que estaban utilizando, sino que también cambiaron los métodos matemáticos que empleaban para preparar las recomendaciones de la administración del rendimiento. Muchas cadenas de hoteles (por ejemplo, Holiday Inn, Hilton, Sheraton y Hyatt) han instituido sistemas basados en una programación lineal, es decir, que consideran explícitamente la duración de la estancia y la tarifa por habitación (Ensdill, 1998; Vinod, 1995).

## Cómo usar las palancas estratégicas

Las industrias que están en los cuadrantes 1, 3 y 4 pueden pasar al cuadrante 2, y, si manipulan la duración y el precio, obtener algunos de los aumentos de ingresos ligados a la administración del rendimiento. Si bien la industria de las aerolíneas y la de la hotelería aún afrontan algunos problemas, su experiencia nos ofrece un rico contexto para entender los instrumentos tácticos necesarios para poder generar más ingresos. Los instrumentos específicos ligados a cada una de las palancas estratégicas de la administración del rendimiento permiten a los administradores colocar a su compañía en una mejor posición para generar ingresos.

*Métodos para la duración*

Para tener más control de la duración, los administradores pueden afinar su definición de la duración, reducir la incertidumbre de la llegada y de la duración o reducir el intervalo de tiempo entre los clientes (figura 4).

**Afinar la definición de la duración.** La duración se refiere al plazo durante el cual los clientes usarán un servicio y se mide en términos de tiempo (es decir, la cantidad de noches o de horas) o por acto programado (es decir, una comida o un juego de golf). Cuando definimos la duración por acto programado, en lugar de por tiempo, generalmente es más difícil prever cuánto durará éste. Por lo tanto, si en una industria podemos definir la duración en términos de tiempo, en lugar de por acto programado, seguramente obtendremos mejores pronósticos y, por lo mismo, mayor control de la duración.

Las industrias que definen la duración en términos de tiempo también pueden afinar su definición y, con ello, mejorar sus operaciones. La mayor parte de los hoteles venden las habitaciones por día o, más concretamente, venden habitaciones desde

| | Enfoques posibles |
|---|---|
| Afinar definición | Tiempo<br>Evento |
| Incertidumbre de la llegada:<br>Prácticas internas | Pronosticar<br>Sobrevender |
| Incertidumbre de la llegada:<br>Prácticas externas | Sanciones<br>Depósitos |
| Incertidumbre de la duración:<br>Prácticas internas | Pronosticar según la hora de llegada,<br>duración de la estancia y características del cliente |
| Incertidumbre de la duración:<br>Prácticas externas | Sanciones<br>Restricciones<br>Análisis de procesos |
| Reducir tiempo entre clientes | Análisis de procesos |

FIGURA 4 Métodos para administrar la duración

las 3:00 p.m (hora de entrada) hasta el medio día (hora de salida). Los hoteles Sheraton y The Peninsula Hotel de Beverly Hills permiten a los clientes entrar y salir a cualquier hora del día, sin sanción alguna (Anónimo, 1997; Barker, 1998). Estos hoteles han afinado su definición de duración y, con ello, han aumentado la satisfacción de los clientes, empleado mejor su capacidad y aumentado sus ingresos.

**Incertidumbre de la llegada.** Como muchas empresas de capacidad limitada tienen inventarios perecederos, éstas se deben proteger contra las personas que jamás llegan o las que llegan tarde. Las empresas pueden usar enfoques internos (que no involucran a los clientes) y externos (que involucran a los clientes) para reducir la incertidumbre de la llegada.

*Enfoques internos*. Casi todas las empresas de servicios con capacidad limitada recurren a la sobreventa para protegerse contra las personas que jamás llegan. Los modelos de sobreventa publicados emplean, con frecuencia, procesos de decisión markovianos o métodos de simulación (por ejemplo, Lieberman y Yechialli, 1978; Rothstein, 1971, 1985; Schlifer y Vardi, 1975), pero en la práctica muchas compañías emplean enfoques de nivel de servicio (Anónimo, 1993; Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992) o el método crítico de fraccionamiento (*critical fractile method*) (como sugieren Sasser, Olsen y Wycoff, 1978). La llave del éxito de una política de sobreventa es obtener información precisa acerca de las personas que no llegan y de las que cancelan, y de ahí hallar niveles de sobreventa que mantengan un grado aceptable de servicio al cliente.

Si las compañías han instituido una política de sobreventa, entonces tienen que desarrollar buenos métodos internos para manejar a los clientes que son relevados. El personal que atiende a estos clientes destituidos debe recibir una capacitación adecuada, así como una compensación por tratar con clientes que podrían estar furiosos. Las compañías pueden optar por una destitución voluntaria o involuntaria de los clientes. La industria de las aerolíneas, con su sistema de relevos voluntarios, ha aumentado la buena voluntad de los clientes y también las ganancias a largo plazo (Anónimo, 1993; Rothstein, 1985). Otras industrias deciden el relevo basándose en la hora de llegada (si los clientes llegan tarde no respetan su reservación), la frecuencia de uso (los clientes regulares jamás son relevados) o la importancia percibida (los clientes importantes jamás son destituidos).

*Enfoques externos.* Los enfoques externos para reducir la incertidumbre de las llegadas consideran que el cliente es responsable de su llegada. Las políticas de depósitos que aplican muchas empresas de servicios con capacidad limitada, como las líneas de cruceros y los hoteles vacacionales, son un magnífico ejemplo de los enfoques externos. Además, las sanciones que estas compañías imponen por cancelación representan un intento por conseguir que los clientes asuman más responsabilidad por su llegada. Los restaurantes están probando imponer sanciones por las cancelaciones y cuando toman las reservaciones solicitan a los clientes el número de su tarjeta de crédito (Breuhaus, 1998). Si los clientes no llegan dentro de un plazo de 15 minutos después de la hora de su reservación, cargan una sanción a su tarjeta de crédito. Es interesante señalar que la industria de la renta de automóviles, que tiene bastante experiencia en la administración del rendimiento, casi no usa los enfoques externos. Con excepción de los autos especiales y las camionetas, no solicitan a los clientes que garanticen la renta y éstos no tienen responsabilidad alguna en caso de no presentarse. Dado que los clientes no tienen incentivos para llegar, no es raro que en los mercados turísticos con mucho movimiento, como sería Florida, las personas que jamás se presentan llegan a representar hasta un 70% de las reservaciones (Stern y Miller, 1995). Además de estos incentivos negativos, algunas compañías usan las garantías para fomentar que las personas se presenten puntualmente a recibir el servicio. Por ejemplo, American Golf ofrece un descuento o un juego gratis a los golfistas que, dentro de la hora de su reservación, sufren una demora de más de 10 minutos de tiempo real fuera del *lugar de salida (tee)*.

**Incertidumbre de la duración.** Cuando la gerencia consigue reducir la incertidumbre de la duración también puede calibrar mejor la capacidad que requerirá, y así tomar mejores decisiones respecto a las solicitudes de reservación que aceptará. Al igual que en la *incertidumbre de las llegadas*, en este caso pueden usar enfoques internos y externos.

*Enfoques internos.* Los enfoques internos incluyen prever con precisión la extensión del uso y la cantidad de llegadas y de partidas de personas que llegan antes y que salen tarde, y mejorar la consistencia de la prestación de servicios. Los administradores que saben cuánto tiempo proyectan los clientes usar el servicio también pueden tomar mejores decisiones para las solicitudes de reservación que aceptarán. Si el gerente de un restaurante sabe que una pareja pasa al rededor de 45 minutos cenando en una mesa y que un grupo de cuatro personas permanece cerca de 75 minutos, entonces podrá tomar mejores decisiones cuando asigne las mesas. Asimismo, si saben cuántos clientes modificarán la duración planificada del uso, tomarán mejores decisiones respecto a la capacidad. Por ejemplo, en el caso de un hotel, la posibilidad de prever con precisión cuántos clientes se registran por cuatro noches, pero luego sólo se quedan tres o, por el contrario, solicitan noches adicionales, facilita la asignación de habitaciones y personal. De igual manera, si una compañía de renta de automóviles sabe que el 20% de los vehículos que renta por una semana son devueltos a los cinco días, entonces podrá ajustar la cantidad de vehículos que debe ofrecer en su flotilla.

Las primeras investigaciones y aplicaciones prácticas de la administración del rendimiento se concentraban en los tramos de un vuelo o en las noches de habitación, pero no tomaban en cuenta la duración. La industria de las aerolíneas (Williamson, 1992) usa mucho los modelos basados en los ingresos marginales esperados por asiento (IMEA) (Belobaba, 1987; Littlewood, 1972) y con ellos obtiene, varios días antes de la partida, los asientos que designará para los tramos de los vuelos. En el caso de los hoteles, los primeros sistemas de administración del rendimiento basaban las decisiones de las tarifas mínimas en la ocupación prevista, pero no tomaban en cuenta el efecto que produce la extensión de la estancia (Kimes, 1989). Algunas aerolíneas han tratado de compensar la falta de control de la duración empleando los sistemas de anidación virtual (*virtual nesting systems*) (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Vinod, 1995; Williamson, 1992), pero todavía no han alcanzado la meta de controlar plenamente el origen-destino (Vinod, 1995).

La programación lineal ha sido muy útil para tomar mejores decisiones de asignación de duración y precios (Kimes, 1989; Weatherford, 1995; Williamson, 1992). Así, usamos el precio de cotización (definido como el precio indicativo de la limitación de capacidad), para determinar el valor marginal de un asiento, una habitación u otra unidad adicional del inventario (Phillips, 1994; Vinod, 1995; Williamson, 1992). A continuación, usamos este valor para determinar el precio mínimo válido para distintas duraciones. También se ha sugerido que la programación dinámica podría ser un método para estimar la extensión de la estancia en un hotel.

La precisión del pronóstico afecta la eficacia del sistema de administración del rendimiento. Lee (1990), al estudiar las previsiones de las aerolíneas, encontró que cuando la exactitud del pronóstico mejora un 10%, el resultado es un incremento de los ingresos, de entre el 3% y el 5%, en los vuelos con gran demanda.

Para poder abordar explícitamente la duración, debemos preparar pronósticos de la duración de los clientes. Las aerolíneas normalmente pronostican la demanda por tramo de vuelo (Lee, 1990; Vinod, 1995), pero para poder controlar verdaderamente la duración deben pronosticar la demanda de todos los pares posibles de origen-destino. Como dijimos antes, el sistema de eje y radios ha aumentado la cantidad de pronósticos que necesitan y, en consecuencia, la exactitud de éstos. Algunas aerolíneas han tratado de reducir la cantidad de pronósticos necesarios empleando los enjambres virtuales (Smith, Leimjuhler y Darrow, 1992; Vinod, 1995). Algunas de las primeras investigaciones sobre la exactitud de los pronósticos de las aerolíneas (Weatherford, 1998) muestran que un aumento en la cantidad de pronósticos que necesitan diariamente, aumenta el error de pronóstico.

Cuando los hoteles prevén la duración de los clientes, deben hacer sus pronósticos por día de llegada, extensión de la estancia y posible tarifa para las distintas categorías (Kimes, O'Sullivan y Scott, 1998). Los pronósticos de los hoteles que emplean la programación lineal y los métodos de cotización de precios tienen este grado de detalle y algunos han desarrollado previsiones incluso más detalladas. La magnitud de este problema es evidente si pensamos que un hotel, por cada día de llegada, quizá tenga que considerar 10 extensiones distintas para la estancia y 10 categorías de tarifas. Si,

además, incluimos el tipo de habitación, un hotel podría requerir entre 200 y 300 pronósticos distintos por día.

Los cambios en los procesos internos normalmente permiten alcanzar la consistencia de la duración (la mayoría de los clientes usa el servicio, más o menos, durante el mismo plazo de tiempo). Por ejemplo, TGI Fridays rediseñó las cartas de sus restaurantes y los sistemas de prestación de servicios para conseguir que el tiempo de los comensales fuera más uniforme y rápido. Algunos restaurantes de la zona de teatros de la ciudad de Nueva York han colocado un reloj de arena en cada mesa. Los comensales, al ver que la arena del reloj ha pasado al otro lado, saben que deben acabar de comer o levantarse de la mesa para llegar a tiempo al teatro. Por otra parte y en un contexto muy diferente, si el director de una cárcel supiera que el 25% de los reos sentenciados a años sólo cumplen un término de cuatro, entonces podría dar cabida a más presos.

*Enfoques externos***.** Los enfoques externos para manejar la incertidumbre de la duración, por lo general, llegan al cliente en forma de depósitos o sanciones. Algunos hoteles han aplicado cuotas por llegar antes y salir después de la hora señalada (Miller, 1995). Las sanciones funcionan a corto plazo, pero son un riesgo que podría desatar la ira de los clientes y dañar a la compañía a largo plazo. Por lo mismo, los enfoques internos suelen ser preferibles.

**Reducir el intervalo de tiempo entre un cliente y otro.** Por definición, recortar el tiempo que transcurre entre un cliente y otro (disminuir el tiempo de rotación) significa que podremos atender a más clientes dentro del mismo plazo de tiempo o de uno más corto. Aún cuando, normalmente, no consideramos que disminuir el tiempo de rotación sea un instrumento de la administración del rendimiento, sí representa una táctica que podemos usar para aumentar los ingresos por unidad disponible del inventario. Esta táctica desempeña un papel muy importante en la estrategia para administrar el rendimiento. Actualmente, las aerolíneas usan mucho la estrategia de disminuir el tiempo de rotación. Southwest Airlines y Shuttle de United presumen de que sus aviones en tierra rotan cada 20 minutos (en comparación con un promedio de 45 minutos para casi todas las demás aerolíneas) y de que han podido aumentar el aprovechamiento de sus aviones (Kimes y Young, 1997). Muchos restaurantes han montado sistemas computarizados para administrar las mesas y éstos llevan registro de las mesas en uso, el punto en el que se encuentra la comida de los clientes y el momento en el que pagan la cuenta. Cuando los comensales se levantan de su lugar, el sistema de administración de mesas notifica a los camareros y éstos se encargan de limpiar y de montar nuevamente la mesa para otros clientes (Liddle, 1996). Estos sistemas han aumentado el aprovechamiento de las mesas y, por lo tanto, los ingresos por mesa.

*Precios*

Las industrias que usan la administración del rendimiento en la práctica aplican precios diferentes; es decir, cobran distintos precios a los clientes que usan el mismo servicio a la misma hora, dependiendo de sus características y de la demanda. Los pasajeros de la clase turista de un vuelo de la ciudad de Nueva York a los Ángeles podrían no pagar nada (los que usan los puntos de los programas de viajero frecuente) o hasta más de 1,500 dólares. Las tarifas varían según la anticipación de la reservación, las restricciones aplicadas o si se trata de una compañía o grupo. A diferencia de las industrias del cuadrante 2 que usan estos precios, las de los cuadrantes 1 y 3 usan precios relativamente fijos y cobran un mismo precio a los clientes que usan el mismo servicio a la misma hora.

Los clientes suelen manejar precios de referencia para diversas transacciones y, si las compañías cambian los precios, lo deben hacer con cautela para no molestar a sus clientes (Kahneman, Knetsch y Thaler, 1986). Si bien éstas podrían cobrar más basándose exclusivamente en una demanda elevada, los clientes se podrían molestar si les cobran distintos precios por, esencialmente, el mismo servicio. Existen dos mecanismos (la mezcla correcta de precios y los requisitos para obtener ciertas tarifas) que permiten alterar los precios al mismo tiempo que no afectan la preferencia de los clientes (figura 5).

| | Posibles enfoques |
|---|---|
| Mezcla correcta de precios | Elasticidad de precios<br>Precios competitivos<br>Políticas de precios óptimos |
| Requisitos para ciertas tarifas: materiales | Tipo de inventario<br>Atractivos |
| Requisitos para ciertas tarifas: no materiales | Restricciones<br>Tiempo de uso<br>Antelación de reservación<br>Pertenencia al grupo |

FIGURA 5 Métodos para administrar los precios

**Mezcla correcta de precios.** Las compañías deben estar seguras de que están ofreciendo la posibilidad de elegir entre una mezcla lógica de precios. Si los clientes no encuentran gran diferencia entre los distintos precios cotizados, la estrategia de precios diferentes tal vez no funcione. Los administradores no siempre pueden determinar fácilmente cuál es la mejor mezcla de precios porque, con frecuencia, tienen poca información de la elasticidad de los precios. Esto, a su vez, suele llevarles a decidir los precios, exclusivamente, ante las presiones de la competencia. No obstante, cabe señalar que algunas aerolíneas, como American Airlines, han estado trabajando mucho en el tema de la elasticidad y de los tramos múltiples, y han podido avanzar un poco.

Taco Bell ha desarrollado la política de precios óptimos, es decir, que pide a los clientes que digan qué precios consideran baratos, caros, demasiado baratos o demasiado caros para poder ofrecer una calidad razonable. También ha hecho pruebas con planificadores de juntas para ver si las puede usar (Lewis y Shoemaker, 1997). Las políticas de precios óptimos son una forma relativamente sencilla de determinar la sensibilidad a los precios y los rangos aceptables de éstos.

Algo poco conocido es que algunas compañías de restaurantes están probando precios de cartas basados en la elasticidad de precios. Las grandes cadenas de restaurantes analizan la elasticidad de los precios de diversos elementos de la carta y, posteriormente, los cambian (Kelly, Kiefer y Burdett, 1994).

**Requisitos para ciertas tarifas.** Tener sólo una buena estructura de precios no garantiza el éxito de la estrategia de precios variables. Las compañías también deben contar con un razonamiento lógico (en términos de la industria, requisitos para obtener ciertas tarifas) que puedan esgrimir para justificar la discriminación de precios. (O, como dice un ejecutivo bastante cínico de un hotel: "Queremos poder decir algo en voz alta sin que nos dé risa").

Las industrias del cuadrante 2 con frecuencia usan requisitos para ciertas tarifas, por ejemplo, la anticipación de la reservación o la hora en la que se usa el servicio, para determinar el precio que pagará un cliente. Estos requisitos son las condiciones que debe cumplir el cliente para merecer un descuento (Hanks, Cross y Noland, 1992). Los requisitos para ciertas tarifas pueden ser materiales o no y sustentan la lógica que explica por qué algunos clientes pagan distintos precios por el mismo servicio.

Los requisitos materiales para ciertas tarifas incluyen características tangibles, como el tipo de habitación o la vista en el caso de los hoteles, el tipo de asiento o la ubicación en las aerolíneas, o la ubicación de las mesas en los restaurantes. Otros requisitos materiales para ciertas tarifas son la presencia de ciertos atractivos o su ausencia (cuando se paga un precio más alto, se puede hacer uso gratis de un carrito de golf, tener un desayuno sin costo o tomar refrescos gratis en una sala de cine).

Las compañías pueden poner requisitos no materiales para ciertas tarifas de modo que éstos ayuden a dirigir la demanda hacia periodos más lentos, por ejemplo, pueden premiar a los clientes asiduos o a los seguros. Estos requisitos para ciertas tarifas incluyen sanciones por cambios o cancelación, así

como beneficios basados en la antelación de la reservación o la duración deseada del servicio, la pertenencia a un grupo o el registro y la hora de uso.

Incluso hoy, muchas compañías adoptan, con frecuencia, planes de precios distintos sin requisitos para las tarifas. Los hoteles usan los precios de arriba hacia abajo, o sea que los agentes de reservaciones ofrecen la primera tarifa (generalmente la más alta) y sólo cotizan las más bajas cuando los clientes preguntan por ellas. Los clientes informados tal vez pidan una tarifa más baja, pero los inexpertos probablemente no lo hagan. Los clientes no tienen buena opinión de esta práctica (Kimes, 1994).

## Cómo pasar a un cuadrante más rentable

Las compañías pueden usar las palancas estratégicas que hemos mencionado para hacer que la duración sea más previsible o para aplicar distintos precios y así pasar a cuadrantes más rentables. Por lo general, las compañías procuran manejar una palanca estratégica a la vez, pero también es posible, aunque difícil, que una compañía trate de ajustar el precio y la duración al mismo tiempo. Los ejemplos de posibles movimientos que presentamos a continuación demuestran las posibilidades existentes para diversas industrias.

*Precios diferentes*

**Del cuadrante 1 al cuadrante 2**

*Salas de cine.* En Europa, los cines llevan muchos años usando los sistemas de reservación con precios diferentes, pero los estadounidenses generalmente cobran el mismo precio por todas las localidades y sólo ofrecen entradas con descuento para matinés o a las personas de la tercera edad. Sin embargo, las cosas están cambiando rápidamente y algunos cines nuevos ahora ofrecen distintos precios, dependiendo de la ubicación de la butaca, el horario de la función y el acceso a atractivos. Por ejemplo, el Premium Cinema de Lombard, Illinois, tiene 70 butacas, con una ocupación del 100% desde su inauguración el 3 de abril de 1998. Los espectadores dispuestos a pagar 15 dólares por entrar por una puerta independiente, con servicio de estacionamiento con *valet*, ingresan a una sala privada, donde pueden comprar champán a 12 dólares la copa y *sandwiches* de filete de res a ese mismo precio. Las palomitas son gratis (todas las que uno pueda comer) y hay un empleado de tiempo completo encargado de llevar las cosas a los clientes. A la fecha, este cine no ha optado por el paso siguiente, es decir, desarrollar una estrategia de sobreventa.

*Control de la duración*

**Del cuadrante 3 al cuadrante 1**

*Campos de golf.* A primera vista, los campos de golf están en la peor posición, es decir cobran un precio fijo por un servicio de duración desconocida. Gran parte del problema se deriva de que la definición de su duración dice que es un juego (normalmente 18 hoyos de golf jugados en el horario diurno). Hay muchas otras opciones para definir la duración. El campo de golf podría vender juegos de 9 hoyos; podría instituir el juego por tiros, en cuyo caso distintos grupos empezarían al mismo tiempo desde distintos hoyos; o podría usar el juego exprés, o sea, que los golfistas correrían de un hoyo a otro y, al término de cada ronda, obtendrían dos calificaciones, una por el tiempo transcurrido y otra por la cantidad de golpes. (Esta modalidad podría llegar a ser un nuevo deporte olímpico). Ninguna de estas modificaciones disminuye la variación por cuenta propia, pero sí presentan otros caminos para definir de nuevo la duración, con el fin de llegar a aplicaciones más creativas de la administración del rendimiento.

Los campos de golf pueden reducir la incertidumbre de la llegada instituyendo políticas de depósito o desarrollando buenas políticas de sobreventa. Pueden reducir la incertidumbre de la duración, por ejemplo, empleando guías que ayuden a los golfistas a transitar por el campo o proporcionando carritos de golf gratis para acelerar el tiempo entre hoyos, y pronosticar así con más exactitud la duración del juego, basándose en la hora del día, el día de la semana y el tamaño del grupo. Podrían dar cabida a más golfistas si redujeran los intervalos del tiempo desde el lugar de salida o si regularan mejor el tamaño de los grupos.

*Control de la duración*

**Del cuadrante 4 al cuadrante 2**

*Centros médicos.* Las organizaciones de hospitales usan precios diferentes (con frecuencia dictados por el gobierno), pero tienen dificultad para

administrar la duración. Si los administradores de hospitales y asilos no saben cuánto tiempo usarán los pacientes las camas o las habitaciones, difícilmente podrán planear y administrar bien la capacidad. En un asilo, podrían evaluar la salud de los posibles clientes y emplear tablas actuariales para estimar la duración de la estancia de los pacientes. En las instituciones privadas o las no lucrativas podrían tratar de encontrar la mejor mezcla de los pacientes privados que pagan y los de Medicare, inclinándose por los pacientes privados de larga duración.

La cuestión del control de la duración en las instalaciones hospitalarias ha despertado una enorme polémica política. A mediados de los años noventa, las compañías de seguros de Nueva York redujeron a sólo un día la duración máxima asegurable para la permanencia por maternidad en un hospital. Después de intensa presión de hospitales y asociaciones médicas que cabildearon, la legislatura del estado prohibió por ley esta práctica y garantizó un plazo mínimo de 48 horas para todas las nuevas madres.

*Precios diferentes*

**Cuadrante 3 al cuadrante 4**

*Proveedores del servicio de Internet (PSI).* Los PSI ofrecen a los clientes la posibilidad de usar una banda ancha en Internet. Como no todos los clientes usan al mismo tiempo la cantidad entera que les es asignada, los PSI sobrevenden la banda ancha. Si demasiados clientes intentan acceder a Internet al mismo tiempo, el servicio se deteriora.

Los PSI operan al 100% de capacidad durante ciertas horas del día y en otras ocasiones tienen amplitud de banda disponible. En la actualidad, la mayor parte de los PSI cobran una cuota mensual fija por el acceso a Internet y no hacen descuento por usarlo en horas que no son pico. Algunos clientes son grandes usuarios durante el día, mientras que otros son grandes usuarios nocturnos. Los PSI deben mantener una mezcla correcta de estos clientes para operar con eficacia. Los PSI podrían identificar características demográficas comunes dentro de cada segmento y dirigirse a tipos específicos de usuarios para sumarlos a la mezcla (M. Freimer, comunicación personal, 1998).

## Conclusión

El buen uso de las palancas estratégicas de los precios y el control de la duración ayudarán a las empresas con capacidad limitada a utilizar sus recursos de manera más rentable. La aplicación novedosa de estos instrumentos en industrias que normalmente no están ligadas a la administración del rendimiento guarda un enorme potencial. Incluso las compañías que tienen experiencia en administrar el rendimiento pueden mejorar su desempeño perfeccionando el empleo de estas palancas. El reto de la investigación es ayudar a los administradores a identificar oportunidades para administrar el rendimiento y a desarrollar métodos adecuados para fijar los precios y controlar la duración.

Además de la cuestión de dónde aplicar la administración del rendimiento, están las de cómo desarrollar una estrategia para administrar dicho rendimiento, cómo enseñar a las personas a usar los instrumentos para llevarla a cabo y cómo conservar o aumentar la satisfacción de los clientes, al mismo tiempo que se aplica la administración del rendimiento en la práctica. A la larga, los administradores alcanzarán el potencial de la administración del rendimiento dependiendo de su capacidad para comercializar y administrar cada uno de los momentos disponibles como si fuera un producto único. Esto, a su vez, requiere que traten el momento en que se presta el servicio como si fuera una variable del diseño que deben administrar, con tanto cuidado como el proceso mismo del servicio. Esta nueva formulación presenta un reto conceptual muy emocionante para el incipiente campo de las investigaciones de servicios.

## Referencias

"Adding to Forte's Fortune", *Scorecard*, Segundo trimestre, 1994a, pp.4-5.

Barker, J., "Flexible Check-in Expands", *Successful Meetings*, 47, enero de 1998, p. 32.

Belobaba, P.P., "Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management", Tesis de doctorado, Massachusetts Institute of Technology, 1987.

Bitran, F.R. y S.V Mondschein, "An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays", *Operations Research*, 43, 1995, pp. 427-43.

Brehaus, B, "Handling No-Shows: Operators React to Reservation Plan", *Restaurant Business Magazine*, 1(16), 1998, p. 13.

"A Conversation with Don Burr", *Scorecard*, cuarto trimestre, 1992. pp. 6-7.

Cross, R.G., *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*, Broadway Books, Nueva York, 1997.

"Flying High with Herb Kelleher", *Scorecard*, tercer trimestre, 1994b, pp. 1-3.

Freimer, M, comunicación personal, 1998.

Hanks, R.D., R.G. Cross y R.P. Noland, "Discounting the Hotel Industry: A New Approach", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(3), 1992, pp. 40-45.

Hensdill, C., "The Culture of Revenue Management", *Hotels*, marzo de 1998, pp. 83-86.

"Hotel Adopts 24 Hour Check-in Policy", *Hospitality Now*, 17(1), 1997, p. 7.

Hoyle, L.C., D.C. Dorf y T. J.A. Jones, *Managing Conventions and Group Business*, The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Washington, DC, 1993.

Kahneman, D.J. Knetsch y R. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking-Entitlement in the Market", *American Economic Review*, 76(4), 1986, pp.728-41.

Kelly, T.J., N.M Kefer y K. Burdett, "A Demand-Based Approach to Menu Pricing", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(3), 1994, pp. 40-45.

Kimes, S.E. "Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms", *Journal of Operations Management*, 8 (4), 1989, pp. 348-63.

_________ "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 1994, pp. 22-29.

Kimes, S.E. y Franklin Young, "Shuttle by United", *Interfaces*, 27(3), 1997, pp. 1-13.

Kimes, S.E., M. O'Sullivan y D. Scott, "Hotel Forecasting Methods", documento de trabajo, Cornell University School of Hotel Administration, 1998.

Lee, A.O., "Airline Reservations Forecasting Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process", Tesis de doctorado, Massachusetts Institute of Technology, 1990.

Lewis, R.C. y S. Shoemaker, "Price Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 1997, pp. 44-54.

Liddle, A., "New Computerized Table Management Reduces Guests' Waits, Empty Seats", *Nation's Restaurant News,* 5 de agosto de 1996, p. 22.

Lieberman, V. y U. Yechialli, "On the Hotel Overbooking Problem: An Inventory Problem with Stochastic Cancellations", *Management Science*, 24, 1978, pp. 1117-26.

Littlewood, K., "Forecasting an Control of Passenger Bookings", *AGIFORS Symposium Proceedings*, 12, 1972, pp. 95-117.

Miller, L., "Check-Out Made Pricier", *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 1995, p. B6.

Phillips, R.L., "A Marginal Value Approach to Airline Origin and Destination Revenue Management", en J. Nenry y P. Won, Eds., *Proceedings of the 16th Conference on System Modeling and Optimization*, Springer-Verlag, Nueva York, 1994, pp. 907-17.

Rothstein, M., "An Airline Overbooking Model", *Transportation Science*, 5, 1971, pp. 180-92.

_________ "OR in the Airline Overbooking Problem", *Operations Research*, 33(2), 1985, pp. 237-48.

Sasser, W.E., R.P. Olsen y D.D. Wycoff, *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Boston, 1978.

Schlifer E. y Y. Vardi, "An Airline Overbooking Policy", *Transportation Sciences*, 9, 1975, pp. 101-14.

"Simon Says", *Scorecard*, primer trimestre, 1993, pp. 10-12.

Skarek, D.K., "Competitive Impacts of Yield Management System Components: Forecasting and Sell-Up Models", MIT Flight Transportation Lab Report Núm. A96-6, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1996.

Smith, B.C., J. F. Leimshuler y R.M. Darrow, "Yield Management at American Airlines", *Interforces*, 22 (1), 1992, pp. 8-31.

Stern, G. y L. Miller, "Rental Car Companies Set to Impose Cancellation Penalties for No Shows", *The Wall Street Journal*, 26 de diciembre de 1995, p. A3.

Vallen, J.J. y G.K. Vallen, Check-In, Check-Out, William C. Brown, Dubuque, IA, 1991.

Vinod, B., "Origin-and-Destination Yield Management" en *Handbook of Airline Economics*, D. Jenkins, Ed., McGraw-Hill, 1995, pp. 459-46.

Weatherford, L.R., "Length of Stay Heuristics: Do They Really Make a Difference", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (6), pp. 47-56.

_________ "Forecasting Issues in Revenue Management", ponencia presentada en la conferencia INFORMS, Montreal, Canadá, mayo de 1998.

Williamson, E.L., "Airline Network Seat Control", Tesis de doctorado, Massachusetts Institute of Technology, 1992.

PARTE IV

# Diseño y planeación de la experiencia del servicio

CAPÍTULO 10

## Diseño de sistemas de entrega del servicio

*El desarrollo de un nuevo servicio es caracterizado usualmente por prueba y error.*

G. LYNN SHOSTACK

A comienzos del siglo XXI, la palabra que define la actividad de los directivos de empresas de servicio es simplemente “reto”, y si en algún aspecto se presenta en mayor grado es en el de la distribución y la entrega. Los clientes están más y mejor informados que nunca, hasta el punto de que la clave hoy en día no está en cómo llegar a ellos, sino en cómo destacarse de entre la saturación existente y el exceso de impactos que cada uno recibe al cabo del día. Además, la notoriedad va unida a la capacidad para comparar de forma más efectiva.

Cada vez más, el cliente dispone de mayor poder para exigir cuándo, dónde y cómo quiere lo que compra. En este escenario, la rapidez de respuesta y la flexibilidad de entrega se configuran como un factor crucial en un mercado de estrecha competencia, donde ser el primero resulta una ventaja estratégica a menudo insalvable.

Para agudizar más aún estas tendencias, Internet entra en juego y trae consigo una nueva dimensión en la que oferente y demandante se encuentran en un espacio virtual y en tiempo real, y a pesar de ello la transacción debe concretar la respuesta a las preguntas más tradicionales: dónde, cómo y cuándo. Si la rapidez, facilidad de acceso, flexibilidad y fiabilidad han sido desde siempre elementos fundamentales en la prestación de servicios, mucho más lo son ahora.

Pero retornando a la más física de las dimensiones, el diseño del lugar donde se materializa la prestación de los servicios (sobre todo de aquellos que implican un alto contacto con el cliente) favorece no sólo la comodidad de las transacciones, sino que imprime una identidad diferenciada a la empresa, moldeando a su vez la experiencia del cliente y destacando la calidad del propio servicio. Además, hay que considerar que en él también deben desenvolverse las personas encargadas de prestar el servicio, por lo que además ha de ser lo suficientemente funcional y ergonómico.

En cambio, en lo que se refiere a servicios de poco contacto con los clientes, la tendencia es facilitar y simplificar su prestación en la medida de lo posible. El acceso electrónico, así como la

conversión en autoservicio de determinados aspectos (si con ello se aporta un mayor valor), marcan las estrategias más comunes. El reto para los gerentes de las empresas de servicio es hacer de éstos una experiencia agradable para el cliente.

En este capítulo tocaremos también algunos aspectos relativos al uso de las tecnologías en la entrega de servicios, si bien la discusión detallada de los mismos se deja para un momento posterior. Nuestro objetivo principal en este capítulo es hacer una revisión del papel que la distribución juega en la empresa de servicios e intentar dar respuesta, entre otras, a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo se relacionan la naturaleza del servicio y su sistema de distribución?
2. ¿Cuáles son las características distintivas del diseño de sistemas de distribución en función de la intensidad del contacto con el cliente?
3. ¿Cuáles son las implicaciones de utilizar de forma paralela canales físicos y electrónicos?
4. ¿Qué papel juegan los intermediarios en la distribución de servicios?
5. ¿Por qué deberían los ejecutivos de empresas de servicio invertir dinero y esfuerzo en el diseño de la instalación física (serviescenario) donde tiene lugar la prestación?

## Estrategias de entrega de los servicios

La relación entre la naturaleza de los servicios y el diseño de su sistema de entrega es bidireccional. En mercados maduros, donde no existe margen de maniobra con otras variables de marketing, las mejoras suelen tomar la forma de optimización de la eficacia o el atractivo del sistema de distribución. La base de la que se conoce como “economía de la experiencia” consiste en mejorar las percepciones de la vivencia asociada con el proceso de entrega, en lugar de introducir modificaciones sobre el servicio esencial. Por esta razón, por ejemplo, los amantes de la buena cocina no suelen gustar de los llamados restaurantes temáticos.

En servicios de alto contacto, los clientes frecuentemente se implican de tal forma en la entrega del servicio que proceso y prestación están íntimamente unidos. En los de bajo contacto, en cambio, los clientes pueden distanciarse físicamente del proveedor, y tan sólo interesarse por el sistema de entrega que les permite poder obtener su prestación en el momento y lugar que deseen.

Pero los procesos de entrega, como ya vimos, pueden además impulsar innovaciones en los propios servicios. Recordemos el impacto de Internet, por ejemplo. En la actualidad podemos ver numerosas empresas “punto.com” luchando por buscar mercados para nuevos conceptos de servicios construidos alrededor del inmenso potencial de este canal, el cual permite a los clientes una libertad de acceso sin precedentes al ciberespacio, donde y cuando lo deseen. De igual modo muchas empresas de la economía real, acostumbradas a hacer uso de sus tiendas y demás puntos físicos de venta al público, están intentando adaptar sus operaciones para distribuir todos o parte de sus elementos de servicio a través de sus páginas de Internet. Experiencias como las de la librería mexicana Gandhi (www.gandhi.com) o la tienda virtual de la cadena mexicana de restaurantes con bar, pastelería y tienda integrados Sanborns (www.sanborns.com.mx) pueden ser buen ejemplo.

Un servicio puede ser tanto más valioso cuanto más rápido sea. Llevado al extremo se trata de responder ¡ahora! a las demandas de los clientes. En servicios, la capacidad de res-

puesta rápida es fundamental para causar una buena impresión y para recuperar a los clientes que se quejan. Consecuentemente, muchas empresas están dotando a su personal de contacto con el cliente de los recursos necesarios para que, con prontitud, pueda dar respuesta a las peticiones que les formulen, sin necesidad de acudir al supervisor, sin tener que remitir continuamente a otra persona y sin tener que recurrir al "vuelva usted mañana".[1]

La moderna logística de los negocios ha impreso una mayor rapidez a los productos que circulan por el canal físico, incluso hasta el extremo de permitir su entrega en el mismo día salvando grandes distancias geográficas. Mientras tanto, las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones, incluido Internet, han puesto en manos de los proveedores la posibilidad de distribuir los servicios basados en la información a casi cualquier lugar del mundo y a la velocidad de la luz.

Dentro del canal físico, las empresas con una visión más innovadora están desarrollando con cada vez mayor frecuencia nuevos formatos para ofrecer sus servicios en más lugares. Ya todos estamos acostumbrados a ver cajeros automáticos emplazados no sólo a la puerta de los bancos, sino también en centros comerciales, aeropuertos e incluso gasolineras. Estas entidades facilitan el acceso a sus servicios para que los clientes encuentren cómodamente lo que desean, donde lo desean y en el momento en que lo desean, sin tener que desplazarse a alguna de sus oficinas que, por además, bien podría estar incluso cerrada.

La corriente comercial nacida en Estados Unidos y Canadá para dar respuesta a la necesidad del cliente de una mayor comodidad es cada vez más seguida en otros lugares. Aunque en los países latinos aún nos encontremos a medio camino, sí puede observarse una clara tendencia hacia la ampliación de horarios, por ejemplo, en estaciones de servicio, farmacias, hipermercados, cines, etcétera.

Pero la exigencia de comodidad por parte del cliente no se limita a horarios y lugares, ni a la compra de servicios esenciales. La gente demanda también fácil acceso a los servicios suplementarios, especialmente a información, reservaciones, y solución de problemas, por lo que cada vez es más frecuente que servicios como éstos sean prestados desde Internet o por teléfono.

Cada vez hay más familias con dos ingresos, pero también con menos tiempo disponible. Los clientes están ocupados con sus vidas personales y no tienen ocasión de realizar tareas como ir al banco e incluso comprar. Para ellos es fundamental que los proveedores estén disponibles para ellos cuando les sea cómodo, no cuando sea cómodo para los proveedores, de modo que precisan horarios extendidos y fácil acceso. Y sobre todo, esperan que la empresa solucione sus problemas o atienda sus demandas en un solo contacto, sin tener que estar detrás de ellos para que las cosas se hagan como desean.

Otra decisión importante es la relativa a si la empresa tomará a su cargo la entrega de todos los elementos del servicio o delegará algunos de ellos. En la actualidad es bastante frecuente que el prestador del servicio esencial aproveche sus sinergias con otras empresas colaboradoras para, entre ambas, enriquecerlo con diversos servicios adicionales tal y como ocurre, por ejemplo, en el comercio minorista.

## Distribución física y electrónica

La disponibilidad simultánea de canales electrónicos y físicos marca una distinción clave entre el marketing de productos y el de servicios en lo que se refiere a la prestación esencial. Los servicios basados en la información pueden ser distribuidos a través de cualquiera de ellos, así como muchos de los periféricos.

Si recordamos los ocho pétalos del servicio ampliado, podemos detectar no menos de cinco de ellos que se basan en la información (figura 10.1). Consultas, realización de pedidos, facturación, pago y la propiamente denominada información; todos ellos pueden ser traducidos al lenguaje digital de las computadoras y transmitidos en tiempo real. Por lo que respecta al pago en particular, cada vez son más las transacciones financieras que se realizan en formato electrónico. De hecho, hoy en día son ya muy pocos los negocios que exigen el pago exclusivamente en efectivo.

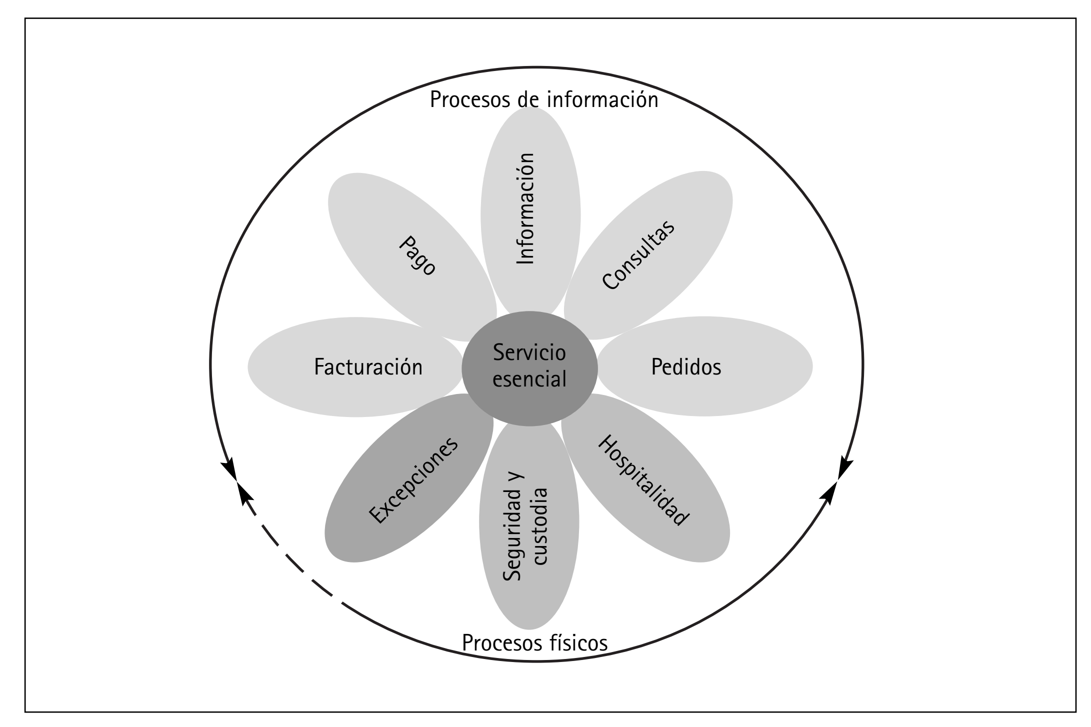



FIGURA 10.1 Procesos de información y físicos del servicio ampliado

Esta posibilidad de transmitir algunos de los servicios periféricos por canales electrónicos ha provocado que, incluso muchas de las empresas cuya actividad se basa en prestaciones sobre servicios esenciales (tales como el comercio al menudeo), estén trasladando parte de sus operaciones de distribución a Internet, hasta el punto de cerrar delegaciones físicas y confiar en la logística para permitir una nueva estrategia de transacciones a distancia con sus clientes, realizadas al alcance de la mano sin necesidad de contacto directo entre ambas partes.

## El diseño de la entrega del servicio

Las decisiones a las que se enfrentan las empresas al planificar y configurar el proceso de entrega de sus servicios se resumen gráficamente en la figura 10.2. El diseño comienza con el servicio esencial y después se extiende para incluir la entrega de los diferentes elementos suplementarios.

Dentro de esta labor, los directivos responsables de planificar las estrategias de entrega de los servicios se han de enfrentar a cuestiones como las siguientes:

CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS

**Naturaleza del contacto entre clientes y proveedor**

- El cliente va al proveedor
- El proveedor va al cliente
- Transacciones al alcance de la mano

**¿Dónde y cuando debería tener lugar la distribución?**

**Secuencia de la distribución de servicios**

- ¿Qué pasos, en qué orden y con qué rapidez?

**Imagen y ambiente**

- Guiones y protocolos de los empleados
- Variaciones en la decoración, iluminación y música

**Extensión de la delegación**

- ¿Debería la empresa asumir la responsabilidad de todos los pasos, o delegar algunos de ellos a los intermediarios?

**Naturaleza del proceso**

- Los clientes son atendidos en grupos
- Los clientes son atendidos individualmente
- Los clientes se sirven a si mismos (autoservicio)

**Protocolo para asignar la capacidad limitada**

- Procedimientos de reserva
- Procedimientos de cola

↓

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Por los clientes
- Por los directivos
- Por los empleados

FIGURA 10.2 Entrega de servicios y evaluación del desempeño

- *¿Cuál debe ser la naturaleza del contacto entre el proveedor de servicios y sus clientes?* ¿Deberían los clientes ir al proveedor, o a la inversa? Incluso, cuando ello sea posible, ¿deberían las dos partes entrar en contacto a distancia pero al alcance de la mano del cliente, utilizando desde el correo ordinario hasta las telecomunicaciones, ya sea el teléfono o Internet? Trataremos estos temas en el próximo apartado.
- *¿Cuál debería ser la secuencia de los distintos pasos en el proceso de entrega del servicio?* Para tomar una decisión al respecto es preciso tener en cuenta tanto las circunstancias operacionales de la empresa como las preferencias del cliente. Como ya sabemos, la realización de diagramas descriptivos de los procesos ("mapeo") ayuda a los planificadores a evaluar las implicaciones de las distintas alternativas.
- *¿Dónde (localización) y cuándo (programación) debería tener lugar la entrega del servicio?* La elección hoy no está únicamente entre lugares geográficos alternativos, sino también entre localización física o virtual. La comodidad del cliente debería influir decisivamente en la toma de tales decisiones, pero también se han de tener en cuenta las implicaciones financieras y operacionales para la empresa. Examinaremos estas cuestiones más adelante a lo largo del capítulo.

- *¿Qué imagen, ambiente y experiencia debería crear el lugar de prestación del servicio?* Para un servicio de alto contacto, responder a esta cuestión exigirá tomar decisiones al respecto de: 1) el diseño de las características de las instalaciones; 2) los uniformes, la apariencia y las actitudes del personal en contacto con el cliente; 3) el tipo de mobiliario y equipamiento instalado, y 4) la utilización de la música, la iluminación y la decoración. Con posterioridad prestaremos atención a todas ellas.
- *¿Deberían unificarse o disgregarse los distintos elementos del servicio a efectos de su entrega?* Más aún, ¿debería la empresa tomar la responsabilidad de distribuir todos esos elementos, o bien delegar ciertos componentes en uno o varios intermediarios? Nuevamente, a lo largo del capítulo intentaremos dar respuesta a estas preguntas.
- *¿Cuál debería ser la naturaleza del proceso de servicio en cada paso?* ¿Deberían los clientes ser servidos en grupos, o individualmente? Alternativamente, ¿deberían servirse ellos mismos? La naturaleza del servicio a menudo dicta si los clientes pueden ser atendidos individualmente o necesitan ser agrupados. Por ejemplo, excepto en el caso de los taxis, el transporte público exige el procesamiento en grupo de varios pasajeros en cada trayecto. Algunos servicios requieren una cierta combinación de proceso individual y conjunto. Así, las entradas a un museo pueden ser vendidas individualmente o por grupos guiados, siendo los visitantes completamente libres de unirse a uno de ellos o recorrer las instalaciones en privado. Todo lo relativo al autoservicio será discutido en mayor profundidad en próximos capítulos.
- *¿Cuál debería ser el protocolo de servicio?* ¿Debería establecerse un sistema de reservaciones, o trabajar en base a que el primero en llegar sea el primero en ser atendido? Alternativamente, ¿debería darse preferencia a ciertos tipos de clientes, como muchas empresas hacen para sus mayores cuentas industriales, o las aerolíneas para sus pasajeros frecuentes? Examinaremos éstos y otros temas relacionados en capítulos posteriores.

Todas ellas son cuestiones que definirán las características esenciales del sistema de entrega que elijamos para nuestros servicios. Obviamente, nada impide que una empresa pueda utilizar varios canales de características diferentes para llegar a sus distintos tipos de clientes, en función de sus necesidades y expectativas. Por ejemplo, hoy en día los bancos suelen poner a disposición de su clientela tanto el clásico servicio personal en sus oficinas como la posibilidad de operar con sus cuentas por medio de Internet o el teléfono. De igual forma, podemos acceder a cursos de las más diversas materias tanto en las instalaciones físicas de la empresa de formación como en nuestra propia casa u oficina, haciendo uso de soportes como el vídeo, los CD y DVD, o el mismo Internet.

## Selección del tipo de contacto

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo distribuir el servicio tienen un impacto importante sobre la naturaleza de la experiencia de los clientes, al determinar el tipo de relación del personal de contacto con ellos, así como el precio y demás costos en que pueden estar dispuestos a incurrir para obtenerlo.

Varios factores sirven para modelar la estrategia de distribución. Una cuestión clave es si la naturaleza del servicio o la estrategia de posicionamiento de la empresa requieren que

los clientes estén en contacto físico con su personal, equipamiento e instalaciones. Como ya vimos, esto es inevitable para aquellos servicios dirigidos al cuerpo de las personas, pero opcional para otras categorías. Si es así, ¿tienen los clientes que visitar las instalaciones de la empresa, o bien ésta puede enviar a su personal y equipamiento al lugar donde se encuentran los clientes? Alternativamente, ¿pueden completarse a distancia (pero "al alcance de la mano") las transacciones entre proveedor y cliente, gracias al uso de las telecomunicaciones o de canales físicos de entrega?

Una segunda cuestión se refiere a la estrategia de la empresa en términos del lugar de entrega: ¿debe mantenerse sólo un lugar de servicio, u ofrecer a los clientes varios puntos situados en diversos lugares? Las seis posibles opciones existentes, a partir de la combinación de los tipos de contacto y número de instalaciones, pueden verse en la figura 10.3.

| | Disponibilidad de puntos de servicio | |
|---|---|---|
| Naturaleza de la interacción entre cliente y proveedor | Único | Múltiples |
| El cliente va al proveedor | Teatros<br>Peluquerías | Autobús urbano<br>Cadenas de comida rápida |
| El proveedor va al cliente | Pintura de casas<br>Mantenimiento de redes informáticas | Servicio de correos<br>Ayuda en carreteras |
| Cliente y proveedor realizan la transacción de forma remota (comunicación física o electrónica) | Tarjetas de crédito<br>Televisión local | Televisión nacional<br>Operadoras telefónicas |

FIGURA 10.3 Métodos de distribución del servicio

## El cliente visita el lugar del servicio

La comodidad del lugar de producción del servicio y de las programaciones operacionales puede asumir gran importancia cuando el cliente tiene que estar físicamente presente, ya sea a través de todo el proceso de entrega del servicio o incluso si sólo ha de estar al iniciar o terminar la transacción.

Suelen utilizarse análisis estadísticos como el denominado "geomarketing" para ayudar a tomar decisiones sobre dónde localizar supermercados y otros negocios de servicio en relación con los hogares y lugares de trabajo de los clientes potenciales. Por ejemplo, la empresa mexicana de mensajería y paquetería, Multipack puede seleccionar con un mayor grado de exactitud los territorios que presentan una oportunidad para establecer nuevas sucursales por medio de herramientas cartográficas y bases de datos. Estas herramientas ayudan a desarrollar análisis económicos con el ingreso de datos sociodemográficos, de comunicaciones, de ubicación geográfica, de hábitos de consumo, y del tipo de negocios que operan en el sector a estudiar; de esta forma Multipack logra obtener las zonas con mayor potencial de rentabilidad y a su vez proporcionar un mejor servicio para el cliente.[2]

El recuento del tráfico y los peatones ayuda a averiguar cuántos de ellos pasan cada día por los distintos lugares considerados. Pero además, la construcción de una autopista o la introducción de un nuevo servicio de autobús o tren pueden tener también un efecto

significativo en los patrones de desplazamiento y, por tanto, determinar qué lugares pueden llegar a ser en un futuro más deseables y cuáles no, por lo que habrá que tenerlos en cuenta igualmente.

En general, la tradición de que los clientes visiten el lugar del servicio está siendo hoy en día desafiada por los avances en las telecomunicaciones y la logística, lo cual está provocando en ocasiones un cambio hacia su entrega a distancia.

No obstante, para cierto tipo de servicios podríamos hablar también de la tendencia contraria, es decir, que los clientes están volviendo a descubrir y apreciar el servicio amable y cercano que tan sólo la atención personal puede dar. La recuperación de los centros históricos de muchas ciudades para su uso comercial, apoyada normalmente por Ayuntamientos y asociaciones empresariales, es buena muestra de ello. De hecho, la alta densidad de tiendas en algunas zonas permite que se hable de "centros comerciales abiertos" (en claro paralelismo con los grandes almacenes, centros comerciales y grandes superficies) donde el comercio tradicional reivindica con éxito su papel, fundamentado en su proximidad a la vida ciudadana.

## El proveedor va al cliente

En algunos tipos de servicios, el proveedor suele visitar al cliente. Una empresa como la española Multiasistencia (www.multiasistencia.com), que ofrece una gran variedad de servicios de mantenimiento, reparaciones y reformas de viviendas y oficinas, debe necesariamente llevar sus herramientas y su personal al lugar donde están el cliente y el elemento a reparar. Esto ocurre siempre que el objeto del servicio sea un artículo físico inamovible, como un árbol, una máquina de grandes dimensiones o una casa.

Dado que resulta más caro y requiere de más tiempo el viajar al lugar donde se encuentra el cliente que a la inversa, la tendencia general ha sido la de evitarlo en la medida de lo posible. Sin embargo, puede haber un negocio muy rentable en servir a clientes que deseen pagar un precio mayor por el ahorro de tiempo y la comodidad que supone recibir el servicio en su domicilio. En concreto, hoy en día es frecuente encontrar empresas que prestan servicios a domicilio de carácter sanitario o gerontológico, así como aquellas que ofrecen la tramitación de cualquier documentación recogiendo y entregando los papeles en casa del cliente, incluyendo el trámite de la inspección técnica de vehículos.

Una joven veterinaria construyó una sólida carrera profesional sobre la base de atender visitas a domicilio para curar mascotas. Descubrió que ciertos clientes estaban dispuestos a pagar una tarifa superior por un servicio que no sólo les ahorraba tiempo, sino que también fuera menos estresante para su mascota, pues evitaban la espera en una clínica abarrotada de otros animales y sus respectivos dueños, todos ellos por lo general bastante nerviosos.

Obviamente, siempre será más probable que las empresas de servicio estén dispuestas a facilitar sus servicios en las oficinas de sus mejores clientes corporativos que a individuos particulares en sus hogares, pero también en este último caso hay un gran campo de actuación por parte de empresas dispuestas a asumir un nuevo concepto de negocio.

## Transacciones a distancia, al alcance de la mano del cliente

La utilización de transacciones a distancia o remotas, en la cuales el cliente tiene al alcance de su mano toda la variedad de servicios de la empresa, supone que éste no llegue si-

quiera a ver sus instalaciones de servicio, y por tanto no se encuentre cara a cara con el personal de atención al público, pues el contacto se verifica por otras vías (teléfono, correo, fax, correo electrónico o *e-mail*, etcétera).

El resultado del servicio sigue siendo muy importante para el cliente, pero gran parte del proceso de entrega está oculto para él. Las tarjetas de crédito y los seguros son ejemplos de servicios que pueden ser solicitados y distribuidos por correo o por medio de los distintos canales de telecomunicación. Por su parte, aquellos que se basan en la realización de prestaciones sobre elementos físicos, como los de reparación de piezas de equipamiento, requieren de un cierto sistema logístico para que los clientes puedan enviar el elemento averiado a las instalaciones de mantenimiento, desde donde será después devuelto a su propietario una vez reparado.

Los modelos de negocio desarrollados en aquellos momentos en que la aplicación de las innovaciones tecnológicas mejoran (o reemplazan) los modelos tradicionales de distribución suelen ser enormemente rentables. En el campo de la banca, por ejemplo, el éxito de Openbank (entidad financiera que operó en España en la década de los noventa, perteneciente al que entonces era el Banco de Santander y hoy integrada en la plataforma Patagon) en la creación de un servicio completamente telefónico fue un ejemplo pionero. La atención puesta en la reingeniería de muchos procesos bancarios y el cuidadoso entrenamiento proporcionado a los encargados de seleccionar y formar al personal sirvió de base para el sistema de operaciones aún vigente en muchos de los actuales bancos que hoy en día operan íntegramente en Internet (i-Banesto, e-Bankinter o el mismo Patagon, por mencionar algunos).[3]

Cualquier producto o servicio basado en la información puede ser distribuido casi instantáneamente a través de los distintos canales de telecomunicación y a cualquier punto del mundo donde exista una terminal de recepción adecuada. Como resultado, hoy en día existe una competencia real entre los servicios de logística y los de telecomunicaciones. A la hora de escribir este libro, por ejemplo, teníamos la opción del correo ordinario o el servicio de mensajería para el envío físico de los capítulos, ya fuera en forma de papel o de disco informático. También podríamos haber enviado por fax los materiales, página por página. Pero usando el correo electrónico (*e-mail*) pudimos transmitir los capítulos electrónicamente de una computadora a otra, para ser impresos después en su destino.

## Decisiones sobre el lugar y el tiempo de prestación del servicio

Para tomar decisiones sobre los lugares y momentos en que el servicio va a ser puesto a disposición del cliente, los directivos deberían basarse en tres criterios: las necesidades y expectativas del cliente, la actividad de la competencia y la naturaleza de las operaciones de servicio.

Como pusimos de manifiesto anteriormente, algunas estrategias de distribución pueden ser más apropiadas para determinados elementos suplementarios de servicio (los pétalos de la flor de servicios de la figura 10.1) que para el servicio esencial en sí mismo. Por ejemplo, si el lector deseara asistir a un evento deportivo o de entretenimiento, probablemente querría disponer de una mayor seguridad y comodidad reservando su asiento por anticipado. En tal caso, bien le podría interesar un servicio de reservaciones que estuviera abierto en horario extendido, fuera accesible por teléfono e incluso por Internet y permitiera el pago a distancia con tarjeta, así como la entrega de los boletos a domicilio.

## ¿Dónde deberían distribuirse los servicios?

Decidir dónde emplazar unas instalaciones de servicio destinadas a ser visitadas por clientes es muy distinto, e implica consideraciones muy diferentes, a la localización de los elementos no visibles, donde el ahorro de costos y la accesibilidad por parte de los trabajadores son a menudo aspectos clave. En el primer caso, en cambio, los criterios de comodidad y preferencia del cliente son básicos para tomar una decisión.

De este modo, los servicios de compra frecuente necesitan disponer de un acceso fácil desde el lugar de residencia o trabajo de los clientes. Las sucursales de bancos comerciales y los restaurantes de comida rápida constituyen buenos ejemplos. Por el contrario, para servicios más especiales o que satisfagan unas necesidades muy concretas, los clientes pueden estar dispuestos a hacer un viaje más largo.

**Condicionamientos para la localización.** Aunque la comodidad del cliente es fundamental, a menudo los requerimientos operacionales imponen importantes condicionamientos para algunos servicios. Los aeropuertos, por ejemplo, a menudo son emplazados en lugares de acceso incómodo con relación a las viviendas, oficinas, o destinos de los viajeros. Esto se debe a que el ruido y los factores ambientales hacen difícil encontrar lugares adecuados para su construcción. Como resultado, estas instalaciones están a menudo lejos de los centros de las ciudades a las que dan servicio. Para intentar paliar la incomodidad que ello supone, es frecuente que dispongan de enlaces rápidos por tren o metro, como ocurre en ciudades como Madrid, Ciudad de México o Londres.

Un tipo diferente de condicionamiento es el impuesto por otros factores geográficos tales como el terreno y el clima. Por definición, las pistas de esquí tienen que estar en las montañas, y los complejos de playa en la costa.

La necesidad de obtener economías de escala es otro aspecto que puede restringir la elección de instalaciones. Muchas de las empresas instaladas en polígonos industriales y zonas francas disfrutan de unas condiciones más favorables gracias a la agregación del volumen de demanda común, así como de la proximidad de proveedores y clientes en su entorno cercano. De igual forma, la cadena española Hoteles Riu suele buscar la optimización de recursos que permite la cercanía de varios de sus establecimientos unificando la función de compra a proveedores, así como compartiendo en la medida de lo posible sus recursos humanos a fin de que el personal que en un momento dado resulte excedente en uno de ellos pueda prestar servicios en otro cercano.

**Minialmacenes.** Una innovación importante entre las empresas de servicio ha sido la de crear múltiples puntos de contacto de pequeña dimensión, con el objeto de maximizar la cobertura dentro de un área geográfica determinada. La automatización es una alternativa interesante, como ya dijimos, en el caso de los cajeros automáticos, que ofrecen muchas de las funciones de una sucursal bancaria en una pequeña máquina de autoservicio que puede ser emplazada dentro de grandes almacenes, hospitales, aeropuertos o edificios de oficinas.

Otra utilidad para estas instalaciones a menor escala resulta de volver a considerar los enlaces entre la parte visible y no visible del sistema de operaciones. De esta forma, muchas cadenas de comida rápida precocinan algunos de sus platos en unas instalaciones centrales para ser después distribuidos a la red de restaurantes y allí terminados de preparar antes de ser servidos.

A veces las empresas compran espacio de otros proveedores de servicios suplementarios que no constituyen competencia. Algunos ejemplos son las panaderías dentro de los supermercados o las pequeñas sucursales bancarias instaladas en algunas universidades para que los alumnos puedan realizar más cómodamente sus operaciones, incluidas las de pago de matrículas.

Otro ejemplo lo aportan las tiendas de moda que determinadas marcas comerciales de prestigio tienen emplazadas en los centros comerciales de la cadena española El Corte Inglés, que buscan atraer a aquellos segmentos de mercado que buscan mayor exclusividad. El beneficio es mutuo, pues la cadena fomenta la visita de clientes con alta capacidad de gasto (a los que puede ofrecer otros muchos productos además de las prendas de vestir), mientras que las tiendas disfrutan de una colocación privilegiada en un centro comercial visitado a diario por miles de personas.

**La localización en instalaciones de múltiples usos.** La localización más obvia para dar servicio al cliente es la más cercana a donde éste vive o trabaja. Por este motivo, algunos de los edificios modernos de cierta dimensión están diseñados para albergar múltiples usos, disponiendo no sólo de espacio para oficinas, sino también para servicios accesorios como banca, restaurantes, peluquerías, tiendas o gimnasio. Incluso hay compañías que incluyen guarderías para hacer más fácil a sus empleados el cuidado de sus hijos mientras trabajan.

Existe un creciente interés en incluir tiendas móviles y otros servicios en diferentes medios de transporte como el avión e incluso el tren. La "tienda AVE", implantada en los ferrocarriles españoles de alta velocidad, es un buen ejemplo de ello, y se suma a la tradicional venta libre de impuestos en los vuelos internacionales.

La mayoría de las estaciones de servicio de hoy en día incluyen pequeñas tiendas o "mini-mercados" para complementar la venta de combustible, algunas de ellas pertenecientes incluso a terceras entidades como la cadena de grandes almacenes El Corte Inglés de España, o las tiendas Oxxo en México. De este modo, ofrecen al cliente la comodidad de poder adquirir en una única parada gasolina, accesorios para el coche, comida, o productos para el hogar. Las zonas de servicio destinadas a los camiones a menudo también disponen de baños con duchas, cajeros automáticos, restaurantes y hoteles económicos además de una gran variedad de servicios de mantenimiento para los vehículos.

Por su parte, el carácter de las terminales de los aeropuertos fue completamente transformado hace ya algunas décadas, pasando de haber sido originalmente áreas impersonales donde los pasajeros y su equipaje eran simplemente "procesados", a llamativos centros comerciales que hacen más atractivo el tiempo de espera y, por supuesto, multiplica las fuentes de ingreso.

## E-commerce: el traslado al ciberespacio

La venta de productos y servicios a través de Internet es una tendencia, que si bien aún no está totalmente consolidada fuera de Estados Unidos, sí es de gran crecimiento en la actualidad. Poco a poco, las computadoras personales e Internet están cambiando en parte la forma en que la gente compra.

Según el último estudio realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE)[4] durante el año 2001, los clientes adquieren productos y servicios en Internet

por cuatro factores principales, en el siguiente orden de importancia: comodidad, precio, ser el único medio posible (productos raros, personalizados o exclusivos) y rapidez.

Disfrutar de un servicio de 24 horas con entrega rápida es particularmente atractivo para aquellos clientes cuya vida laboral les deja poco tiempo para estas actividades. Por ello, los vendedores tradicionales tienen que responder a una competencia cada vez más fuerte por parte de las empresas que operan en Internet, y en menor medida de los catálogos basados en la compra telefónica.

Resulta bien conocido cómo la cadena norteamericana de librerías "Barnes & Noble" tuvo que desarrollar una fuerte presencia en Internet para complementar sus tiendas físicas, en un esfuerzo por contrarrestar la competencia virtual de Amazon.com. En nuestro ámbito, la tendencia ha sido quizá más clara en el sector de las aerolíneas. Pocas quedan fuera de la red, sin un sistema de reservaciones en línea (*on-line*) que permita al usuario adquirir directamente su boleto sin necesidad de ningún intermediario.

Las páginas de Internet cada día se hacen más sofisticadas, pero también más fáciles de utilizar. A menudo simulan e incluso mejoran los servicios de un vendedor al dirigir a los clientes hacia artículos que pueden ser de su interés según el perfil de compra y navegación demostrado. Algunas incluso dan la oportunidad de establecer un diálogo en vivo por teléfono con el personal de servicio. Además, la facilidad de búsqueda es otra ventaja de muchas páginas de Internet, ya que al operar sobre una base de datos informatizada siempre es capaz de dar una respuesta completamente fiable, rápida y precisa, ya sea sobre qué libros de un autor determinado están disponibles en la actualidad, o sobre horarios de vuelo entre dos ciudades para una fecha específica.

Pero los vendedores físicos no sólo están respondiendo a este reto competitivo accediendo ellos mismos a la red, sino que también están tratando de hacer la experiencia de la compra física más interesante y divertida. Los grandes almacenes y centros comerciales se van haciendo cada vez más grandes, más coloridos y, algunos, incluso más tematizados, aportando incluso ciertos toques dramáticos que incluyen entretenimiento en vivo, efectos especiales de iluminación, fuentes, cascadas y llamativos paisajes interiores. Las tiendas individuales, por su parte, intentan añadir valor ofreciendo demostraciones de productos y servicios, asesoramiento personalizado, envoltorio de regalos o entrega gratuita a domicilio, a fin de que la experiencia de compra sea, no sólo atractiva y cómoda, sino también rentable. De igual forma, los comerciantes emplazados en determinadas calles de la ciudad (sobre todo de su centro histórico) suelen tratar de mejorar la experiencia de compra de sus clientes, como puede verse en el apartado "Perspectivas de servicio10.1".

## El horario de apertura

Algunos servicios operan desde hace tiempo durante 24 horas al día, todos los días del año. Buenos ejemplos son aquellos que responden a emergencias (como bomberos, policía y ambulancias), o realizan reparaciones de equipamiento vital (como suministro eléctrico a la ciudad). Los hospitales y los hoteles de primera clase también suelen disponer de un servicio de 24 horas. Los barcos y trenes de larga distancia no paran durante la noche. Igualmente, los aviones de pasajeros operan durante todo el día.

En contraste, la mayoría de los comercios y servicios profesionales en los países industrializados solían seguir un horario más tradicional y bastante restringido, que limitaba su disponibilidad a unas 40 o 50 horas a la semana. En gran medida esta rutina reflejaba normas sociales (e incluso requisitos legales o acuerdos sindicales) sobre qué horas eran las apropiadas para que trabajara la gente y para que las empresas realizaran sus ventas. La si-

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 10.1*

**El centro histórico comercial de Málaga**

Durante los años 70 y principio de los 80, el centro histórico de la ciudad de Málaga (sur de España) vino sufriendo una cierta degradación que, entre otros aspectos, afectó al comercio de la zona. Capital de la Costa del Sol, estas deficiencias fueron apartándola cada vez más de los circuitos turísticos a pesar de contar con monumentos de interés como la Catedral de estilo barroco, la Alcazaba musulmana o el Castillo de Gibralfaro. La escasa oferta hotelera de calidad tampoco aportaba ninguna ayuda, así como la cada vez menor presencia de cruceros en el puerto comercial.

Pero los últimos años de la década de los ochenta y principios de la de los noventa vieron el resurgir de la ciudad. El Plan Urban permitió la rehabilitación de buen número de edificios del centro histórico, la mayoría incluso de principios de siglo. La regeneración de las playas de La Malagueta tuvo un importante efecto de captación de bañistas. La apertura de numerosas escuelas de español para extranjeros configuraron a la ciudad como una de las mejor dotadas en toda España, y atrajeron a una importante población juvenil flotante de poder adquisitivo medio-alto. La restauración de los monumentos y el proyecto del Museo Picasso (Málaga es la ciudad natal del pintor) potenciaron la oferta cultural de la zona. La seguridad en las estrechas calles del centro se vio mejorada, y la peatonalización de algunas de ellas hizo más atractivo el pasear.

Aunque no todo está hecho, el resurgir del centro histórico de la ciudad para el ocio, el turismo y el comercio es un hecho palpable hoy en día. Pues bien, los comerciantes instalados en él no han sido ajenos ni han quedado fuera ni de los esfuerzos por revitalizarlo ni de los éxitos cosechados. La apertura de nuevos establecimientos de cierta categoría y la multiplicación de la oferta han sido las respuestas del pequeño comercio ante la recuperación del interés de los clientes.

Gran parte del impulso lo han protagonizado asociaciones como la del Centro Histórico de Málaga (http://www.centrohistoricomalaga.com/) o la de Hosteleros y Empresas de Restauración, que reúnen a cientos de pequeños empresarios de muy diversos sectores con el propósito de potenciar las posibilidades de la zona como oferta conjunta, compitiendo así con los grandes centros comerciales que se iban emplazando tanto en la capital como en la provincia. Entre otras actividades, estas asociaciones han impulsado la aparición de nuevos alicientes (tarjeta de compra Centro Histórico, estacionamiento gratuito en los estacionamientos circundantes, regalos de cheques-gasolina, rutas gastronómicas y de tabernas históricas) que permiten al cliente realizar sus compras y disfrutar de la oferta de ocio de la zona con mayor comodidad, y con las mismas ventajas de accesibilidad de las que disfrutan los centros comerciales "cerrados".

Pero su actuación no queda aquí. Si no hubieran sido capaces de impulsar una nueva experiencia para el cliente probablemente los comerciantes y demás empresarios del centro histórico de Málaga no figurarían en estas páginas. Con su actuación conjunta han posibilitado el nacimiento de auténticas sensaciones para las personas que visitan la zona en épocas determinadas. Por ejemplo, el nacimiento de la conocida como Feria del Centro ha supuesto un cambio radical de las costumbres de los malagueños y visitantes durante las fiestas de agosto. Paralelamente al Real, el centro histórico ofrece un espacio de gran animación donde tiendas, bares e incluso sucursales bancarias pasan a convertirse en improvisadas mini-casetas donde se atiende de forma especial a sus clientes habituales y empleados. Algunas, además, aprovechan para obtener unos ingresos extra a partir del mediodía vendiendo aperitivos y bebidas.

De igual forma, durante las Navidades los empresarios del centro histórico contribuyen a engalanar las calles y monumentos con adornos, que se suman a los instalados por el Ayuntamiento, y aportan música y una decoración interior muy cuidada, haciendo que la experiencia navideña sea mucho más intensa. En Semana Santa muchos son los que están atentos a apagar sus luces al paso de aquellas cofradías cuyo recogimiento así lo aconseja y lo solicitan. Cuando llega el buen tiempo, los hosteleros organizan la "Feria de la Tapa", que reúne a decenas de ellos en la céntrica Plaza de la Merced (junto a la casa natal de Picasso) para ofrecer de forma conjunta y a precio reducido una buena parte de la gastronomía de la zona en pequeñas raciones de degustación.

Como puede verse, por mucho que los centros comerciales "cerrados" hayan avanzado en cuanto a decoración y efectos dramáticos, gracias a sus propios inquilinos la experiencia del visitante del centro histórico de Málaga no se queda atrás, más bien todo lo contrario.

tuación causaba muchos inconvenientes a los trabajadores con horario "de oficina", quienes no tenían más remedio que comprar los sábados.

Pero la idea de abrir fuera de este horario, considerado socialmente aceptable, contaba con fuertes reservas. Entre los servicios comerciales, sólo aquellos dedicados al entretenimiento y el ocio como los cines, bares, restaurantes e instalaciones deportivas, ampliaban su horario de apertura a los fines de semana y la tarde-noche.

Hoy la situación está cambiando rápidamente. La relativa liberalización de la legislación en muchos países ya permite la apertura de comercios en general los domingos y, a diario, en horario extendido. En zonas turísticas la práctica de abrir durante siete días a la semana es habitual. Incluso para determinados servicios el estándar ha pasado a ser 24 horas al día durante todo el año, como hacen ya algunas farmacias.

### *MEMO PARA LA GERENCIA 10.1*

**Factores que recomiendan la ampliación del horario de atención al público**

Al menos cinco factores están impulsando la tendencia a aumentar los horarios de las empresas de servicio. Reflejan el desarrollo económico, legal, social, cultural y tecnológico de la vida moderna.

- *Presión económica de los clientes*. El aumento de las familias con dos ingresos y el de personas que viven solas hace que exista un creciente número de clientes que necesitan que las tiendas y demás servicios estén disponibles fuera del horario laboral. Una vez que alguna de las empresas de cualquier sector determinado extiende su horario para satisfacer las necesidades de estos segmentos del mercado, los competidores suelen sentirse obligados a seguirlas. Las cadenas de tiendas de venta al menudeo son un buen ejemplo, pues impulsaron el cambio en ese sector.
- *Cambios en la legislación*. Un segundo factor ha sido la suavización de la insistencia por parte de las posiciones religiosas tradicionales de que un día en concreto (el domingo en la cultura cristiana, el sábado en la judía, etc.) debería ser legalmente un día de descanso para todo el mundo, con independencia de su afiliación religiosa. En una sociedad multicultural carece ciertamente de sentido que las creencias de un grupo, aun siendo mayoritario, se impongan al resto. A pesar de ello, aún sigue siendo bastante frecuente en muchos países el que la legislación restrinja la apertura de establecimientos en días determinados.

- *Incentivo económico de optimizar el uso de los activos.* Las instalaciones de servicio requieren por lo general una gran cantidad de inversión. Con respecto a ellas, el costo incremental de aumentar el horario suele ser relativamente pequeño, en especial cuando existe cierta facilidad para contratar trabajadores temporales sin tener que pagar horas extras ni participación en beneficios. Si el horario extendido reduce las colas y aumenta los ingresos, entonces es económicamente atractivo. Además, también hay costos inherentes al cierre y reapertura de unas instalaciones, por ejemplo, de un supermercado, tanto en lo que se refiere al control de la temperatura como a la iluminación (que debe ser mantenida durante toda la noche), así como al personal de seguridad que vigila en los momentos en que el establecimiento permanece cerrado. Incluso si el número de clientes adicionales servidos es mínimo, existen también ventajas operacionales y de marketing en permanecer abiertos durante más tiempo.
- *Disponibilidad de empleados para trabajar durante horas "no sociales".* El cambio en los estilos de vida y el atractivo para algunos de un empleo a tiempo parcial se han combinado para crear un grupo laboral de personas dispuestos a trabajar durante la noche. Algunos de estos trabajadores son estudiantes interesados en un trabajo tras sus horas de clase. Otros son personas que necesitan de un segundo ingreso en algún momento de su vida. Los hay que deben dedicar el día a cuidar de sus hijos y tan sólo tienen disponible para trabajar las horas en que el cónyuge ya está en casa. Otros prefieren trabajar de noche y relajarse o dormir de día. También hay quienes sencillamente aceptarían cualquier trabajo, con independencia de su horario.
- *Instalaciones automatizadas de autoservicio.* El equipamiento de autoservicio se ha hecho cada vez más fiable y fácil de usar. Muchas máquinas hoy en día aceptan pagos con tarjeta de crédito además de monedas y billetes, como las situadas a la salida de los estacionamientos. Su instalación puede resultar económicamente rentable en aquellos lugares que no podrían justificar unas instalaciones completas dotadas de personal. A menos que la máquina requiera de frecuente mantenimiento o sea particularmente vulnerable al vandalismo, el costo incremental de aumentar el horario limitado al de 24 horas es mínimo. De hecho, puede ser mucho más simple dejar que las máquinas funcionen todo el tiempo que tener que apagarlas y encenderlas a diario, especialmente si están situadas en lugares de difícil acceso.

## Las nuevas demandas de comodidad y la tecnología

El desarrollo tecnológico acaecido durante los últimos 20 años ha tenido un impacto importante en la forma en que se producen y distribuyen los servicios. En particular, la evolución de las telecomunicaciones y de la tecnología de las computadoras sigue provocando constantes innovaciones.

Una consecuencia importante es que, más que nunca antes, los clientes ahora encuentran más fácil servirse a sí mismos que requerir la asistencia de un intermediario. Esto puede ofrecer buenas oportunidades para que el cliente ahorre tiempo a la vez que la empresa aumente su productividad. Además de la ventaja de no requerir más personal, las máquinas de autoservicio pueden operar 24 horas al día y pueden ser emplazadas en lugares donde unas instalaciones dotadas de personal no serían una opción económica viable. Igualmente, los servicios telefónicos y los basados en Internet pueden ser utilizados desde cualquier terminal a la que el cliente tenga acceso.

La creación de puestos independientes y automatizados permite a los clientes realizar una gran variedad de transacciones simples. Cada vez con mayor frecuencia nos encontramos nuevas aplicaciones de esta tecnología. Una de las más conocidas es la ya citada del establecimiento de cajeros automáticos, que ha revolucionado los servicios de banca haciéndolos disponibles 24 horas al día. Pero no todo son ventajas, pues los lazos sociales entre los clientes y el personal del banco, que a menudo son responsables de que aquellos permanezcan leales a la firma, sin duda terminan resintiéndose.

Aun así, los bancos son conscientes de la gran oportunidad que suponen estos nuevos canales, de modo que sin excepción se han embarcado en programas de traslado de los clientes a sus servicios de banca electrónica, en un esfuerzo por mejorar la productividad y asegurarse su permanencia en un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, no todos los clientes son proclives a usar el equipamiento informático que requiere el autoservicio, y así la migración de clientes a los nuevos canales electrónicos ha de requerir diferentes estrategias para diferentes segmentos, así como el reconocimiento de que cierta proporción de clientes nunca cambiará voluntariamente su preferencia en cuanto a un servicio de alto contacto. Una opción en estos casos, que a menudo convence al cliente reticente quizá porque use una tecnología familiar, es la banca telefónica. Openbank fue en su día un buen ejemplo de ello al tratarse de un banco completamente telefónico, al partir del cual la mayoría de los grandes bancos, sin llegar a prescindir del resto de sus canales de distribución, ha creado servicios de acceso similares.

La tecnología permite además al cliente aumentar su grado de autoservicio. A menudo los clientes prefieren que servicios repetitivos, sencillos o sobre los que se quiera ejercer un especial control personal, puedan ser desarrollados por uno mismo, en vez de tener que esperar a ser atendidos por el personal de la empresa. Los servicios bancarios son nuevamente un buen ejemplo, tanto en lo que se refiere a los cajeros automáticos como a la banca electrónica, y también lo es la consulta de los horarios de avión y la adquisición de los correspondientes boletos por Internet. Un ejemplo claro lo presenta la alianza entre los colombianos Bancolombia y Conavi, Banco Mercantil de Venezuela y Banco del Pichincha del Ecuador, quienes han desarrollado el portal Todo 1. Este portal contiene una gama de servicios bancarios en línea y opciones de comercio electrónico. Todo 1 está dividido por series temáticas como: mi banco, mi consumo, mi transporte, mi casa, mi tiempo libre, mi salud, mis inversiones, etc., pretendiendo ofrecer soluciones para atender las necesidades financieras personales y de empresa de los clientes. Como su nombre lo indica, Todo 1 pretende ser el lugar donde sus clientes puedan conseguir en línea desde un préstamo personal hasta la compra de una computadora con financiamiento.[5] (http://www.todo1.com/)

Finalmente, la atención al cliente se ve también mejorada por la posibilidad del uso de las nuevas tecnologías. En concreto, podemos poner dos ejemplos:

**El uso de "call centers".** Habitualmente, cuando un cliente tiene un problema con una empresa de servicios emplazada a cierta distancia, la solución se cumplimenta telefoneando a una tienda o a la central durante su horario normal de apertura, donde le atenderá la primera persona que en ese momento esté disponible para contestar el teléfono. Pero, encabezado por las compañías aéreas y las cadenas de hoteles, un buen número de medianas y grandes empresas ha evolucionado a partir de esta práctica habitual para crear centros de servicio telefónico al cliente, a los que se accede llamando a un número único con independencia del lugar donde éste se encuentre, y en el que será atendido por una persona especialmente entrenada para ello.

Algunos de estos centros están organizados por el proveedor de servicio, mientras que otros son subcontratados a especialistas (algunas cadenas de hoteles, por ejemplo, a menudo delegan las funciones de reservaciones a intermediarios independientes).

Es preciso tener en cuenta que una vez que una empresa decide cambiar sus números de teléfonos locales e instalar un sistema centralizado, la mayoría de los clientes llamarán desde lugares geográficos distantes, puede ser que incluso desde otros países (el *call center* de Multiasistencia para Francia y el Reino Unido se encuentra también en España, el de EasyJet para toda Europa, en Inglaterra, y el de UPS, en Irlanda). Como se mencionó en el capítulo 3, en Panamá se encuentra el *call center* regional más grande de Centro América con 400 estaciones de trabajo y 500 empleados que dan servicio a empresas como Decameron, Banco Uno, Nestlé y a la proveedora de energía eléctrica Electra Noreste. Por ello, en vez de forzar a los clientes a que paguen el costo de una conferencia, muchas empresas han instalado números gratuitos o de costo compartido. Una vez que una compañía ofrece este servicio, los competidores a menudo se sienten obligados a seguir al líder.

Ofrecer un horario extendido de servicio al cliente es casi inexcusable para cualquier organización en el ámbito nacional en países que cubren múltiples franjas horarias, así como para aquellas cuya implantación es multinacional, ya que su servicio centralizado deberá atender a una clientela con unas necesidades temporales muy diversas, y puede incluso que cuando para algunos sea hora pico otros estén durmiendo en otro continente.

Incluso disponer de acceso en horario comercial local a veces no es suficiente, ya que algunos clientes querrán llamar al proveedor de servicios desde casa antes o después del trabajo. Por ejemplo, si una persona detecta un error de importancia en su cuenta bancaria cuando, al volver a casa, lee su correo, probablemente le gustaría poder contactar rápidamente con el banco para aclararlo y no tener que esperar hasta la mañana siguiente.

En cualquier caso, cuando una empresa define su objetivo de servicio como "disponible 24 horas" debe tener en cuenta, además de sus prioridades, los costos que ello supondrá en relación con el valor que los clientes encontrarán en esa accesibilidad total. Existen casos en los que una estrategia de este tipo no se justifica en términos de costo-beneficio. En ocasiones bastará con disponer de una página de Internet, que siempre está abierta y puede manejar muchas transacciones y consultas sin más respaldo humano que el que requiere el mantenimiento del sistema informático y los servidores.

**Los servicios de apoyo al cliente.** Como ya sabemos, la mayoría de los fabricantes de productos buscan diferenciarse creando servicios de acompañamiento, en aspectos tan diversos que van desde el apoyo financiero y la formación, al transporte y el mantenimiento. De hecho, la competitividad de los productos de un fabricante, tanto en mercados domésticos como globales, está tanto en función de la disponibilidad y calidad de los servicios periféricos como en la del servicio esencial.

Un ejemplo claro de un servicio de apoyo es el lanzado en 1996 por el periódico en Internet Clarín.com (www.clarin.com). Este servicio ofrece las notas publicadas en el diario *El Clarín* de Argentina. Además, presenta otros servicios en línea como son los servicios de audio y video de Radio Mitre, BBC, cámaras en vivo y encuestas, entre otros. A su vez, promueve el contacto directo de los lectores con periodistas y personalidades por medio de *chats* y foros de discusión. Lo más destacado en su oferta de servicios, es la presentación del tiempo estimado de lectura de cada una de las noticias en sus artículos con el objetivo de proveer a los lectores una aproximación al tiempo que le demandará leer una información antes de ingresar a ella. Esta información es muy útil para el lector ya que puede decidir si accede a la nota o no.[6]

Cada vez más, las compañías productoras y de servicios confían en sistemas basados en la informática para proveer los servicios suplementarios que los clientes necesitan y esperan. De hecho, la instalación y mantenimiento de estos sistemas de computadoras constituye una de las mayores industrias de nuestros días. Sería imposible calcular el hardware y el software que se han vendido en los últimos años a clientes de todo el mundo. Cierto es que hay muchos competidores de nicho, pero el mercado de los grandes sistemas de redes de computadoras está acaparado por un puñado de empresas internacionales.

Lamentablemente para el caso de América Latina muchos de los centros de apoyo se encuentran en otros países y hablan mal el español y el portugués. En una encuesta a usuarios realizada por The Yankee Group en el año 2000 acerca de lo que más aprecian de un proveedor de conectividad fue en primer lugar la calidad técnica, segundo punto apoyo al cliente, y el tercero el plazo de cumplimiento.[7]

## Promoción y entrega de servicios en el ciberespacio

El uso del teléfono para vender y comprar productos y servicios ha aumentado rápidamente durante las últimas dos décadas con el uso del conocido telemarketing. Más recientemente, los empresarios comienzan a sacar partido de Internet para crear nuevos servicios que puedan ser distribuidos a través de canales electrónicos a los que se accede por computadoras instaladas en las casas u oficinas de los clientes. Cuatro innovaciones de particular interés al respecto son:

- El desarrollo de los denominados teléfonos móviles inteligentes, que pueden conectar a los usuarios con Internet donde quiera que estén.
- La tecnología de reconocimiento de voz, que permite a los clientes dar información y solicitar servicios simplemente hablando a un teléfono o micrófono.
- El desarrollo de páginas de Internet cada vez más completas, que pueden no sólo aportar información sino tomar pedidos, aceptar pagos e incluso servir como canal de distribución para servicios basados en la información.
- La futura generalización de las tarjetas inteligentes, que contienen un microchip con capacidad para almacenar información detallada sobre el cliente y actuar como monedero electrónico, el cual incluso puede ser recargado desde un lector especial conectado al módem de nuestras computadoras.

Las telecomunicaciones móviles pueden, obviamente, ser usadas tanto para que el personal de servicio llame a los clientes como a la inversa. Investigaciones realizadas en Francia muestran que cuando el personal de primera línea está equipado con teléfonos móviles, los clientes obtienen un servicio más rápido y mejor.[8]

Además de estas comunicaciones móviles, una nueva frontera se amplía con la aparición del acceso inalámbrico a Internet. La aparición de las comunicaciones WAP, GPRS y UTMS se combinan con la tecnología que permite a las computadoras portátiles la creación de redes inalámbricas y acceso al ciberespacio gracias, entre otras, a la tecnología "*bluetooth*". Con ello, la posibilidad de conectarse desde cualquier lugar aporta un especial atractivo a la red pues, si se trata de un medio que ya de por sí permite la eliminación de determinadas barreras geográficas, ahora además puede ser utilizado dónde y cuándo se desee.

Sin embargo, los contactos cara a cara siguen siendo la forma preferida de intercambio para situaciones complejas, y la preferida en general por algunos grupos de clientes. La clave de la moderna distribución de servicios está en ofrecer un mayor abanico de posibles elecciones para que cada cual elija la que más le agrade en ese momento. Algunos optarán por el contacto cara a cara, otros por el telefónico y otros, sin embargo, por el control de la situación que aportan otros medios más impersonales como Internet.

Al comprar productos, algunos clientes prefieren visitar la tienda y realizar un examen físico de los artículos que les interesan. Otros, menos frecuentes, prefieren ver las demostraciones por televisión y realizar después su adquisición por teléfono. Otro grupo elige sus productos a través de catálogo y los encargan por correo. Finalmente, cada vez más consumidores eligen Internet como un medio de informarse y adquirir objetos. En cada uno de esos casos, aunque el servicio esencial sea siempre el mismo, las grandes diferencias entre los distintos sistemas de entrega implican que la naturaleza de la experiencia global de servicio cambie profundamente, conforme el encuentro se transforma de alto a bajo contacto, lo cual será algo a tener en cuenta.

## Los elementos físicos del lugar de prestación del servicio

La presencia física, una de las ocho variables del enfoque integral de la administración de los servicios, hace referencia a los objetos materiales que encuentran los clientes en el medio en que se produce la entrega del servicio, así como las metáforas tangibles usadas en la comunicación del mismo, tales como carteles, símbolos y logotipos. La evidencia física más poderosa es la experimentada por los clientes que acuden al lugar de "producción" de los servicios y la de los empleados que trabajan en dicho medio físico. El término "serviescenario" descrito en el capítulo anterior, (del término *servicescape* en inglés), acuñado por Mary Jo Bitner, describe el estilo y apariencia de ese lugar físico donde los clientes y los proveedores de servicio interactúan.[9]

### Diseño del lugar de prestación del servicio

El lugar de prestación del servicio puede crear impresiones positivas o negativas en cada uno de los cinco sentidos. Cada vez más empresas están prestando una cuidada atención al diseño de los elementos físicos que ofrecen a sus clientes. De hecho, las firmas de diseño profesional están disfrutando de una gran demanda en los últimos tiempos por parte de empresas proveedoras de servicios que exigen un alto contacto con el cliente en las instalaciones del negocio. Consideremos algunos ejemplos:

- Muchas firmas tradicionales de abogados buscan crear una apariencia formal. Sus oficinas suelen presentar paredes interiores paneladas en madera, muebles sólidos de estilo antiguo, colores serios, y grandes estanterías desde el suelo hasta el techo que dan cobijo a numerosos libros legales lujosamente encuadernados en piel. De forma paralela, normalmente tienen un código de vestir conservador, tanto para los profesionales como para los empleados del bufete.
- Las aerolíneas no dudan en encargar a consultores externos el diseño corporativo para ayudarles a diferenciar la apariencia de sus aviones y empleados de los de sus competidores. Aunque las azafatas de vuelo de muchas de ellas parecen intercambiables, con sus trajes negros o azul marino, otras tienen uniformes distintivos que inmediatamente las identifican como empleadas de, digamos, EasyJet, con sus

llamativos colores naranja —color que se asocia a la imagen de la marca a lo largo de toda su comunicación, como puede comprobarse en su sitio de Internet www.easyjet.com.

- Una industria bastante pujante ha crecido alrededor del diseño de restaurantes y bares temáticos. Mobiliario, fotografías, antigüedades reales o simuladas, iluminación y una gran variedad de música de fondo o en vivo, todo ello en un intento por reforzar el tema central y el estilo del negocio (que, por lo demás, puede o no estar relacionado con su cocina). Un ejemplo típico es el de los *pubs* de estilo irlandés que últimamente proliferan en un buen número de ciudades a lo largo de España y América Latina. Basta elegir, de entre las distintas alternativas ofrecidas en un catálogo, el estilo de decoración deseado y una empresa se encarga de construir el mobiliario, e incluso de traer todos los complementos necesarios desde la propia Irlanda.
- Los hoteles más caros cuidan especialmente la arquitectura de sus inmuebles. Algunos ocupan edificios clásicos con encanto, restaurados para conseguir un alto nivel de lujo, y utilizando mobiliario antiguo para reforzar su estilo. Un buen ejemplo serían los hoteles pertenecientes a la red de Paradores Nacionales, ubicados en palacios y castillos cuidadosamente recuperados para su uso como alojamientos. Los hoteles modernos, en cambio, a menudo utilizan una arquitectura más original y vanguardista, en la que los ascensores exteriores, los distintos tipos de mármol y los exteriores de cristal agua a menudo tienen un papel destacado. Los centros de vacaciones, por su parte, invierten enormes sumas en plantar y mantener jardines exóticos y piscinas del gusto de sus clientes.
- Un ejemplo de especial cuidado en la administración tanto del serviescenario como del resto de los elementos físicos del servicio nos lo ofrece la cadena Hoteles Riu. Para asegurarse de que todo está siempre a punto y en perfecto estado de disposición, han elaborado una lista de 150 puntos susceptibles de crear impresiones en los clientes, y a cada uno de ellos le ha sido asignado un responsable de que todo esté perfectamente cuidado y preparado para su uso.

Como en el teatro, la escenificación, la iluminación, la música de ambiente y la apariencia de los actores (en este caso, los empleados) y los miembros de la audiencia (otros clientes) contribuyen a crear un ambiente en el que la representación del servicio pueda tener lugar en la forma deseada. Para los nuevos clientes en particular, el lugar de prestación del servicio juega un papel importante, al ayudar a situar las expectativas acerca del estilo y la calidad del mismo. Dado que los servicios son intangibles y es difícil evaluarlos por adelantado (e incluso a veces después de la propia prestación), los clientes buscan claves que les indiquen previamente la calidad que pueden esperar. Por tanto, las primeras impresiones son importantes. Pero ello no quita que, conforme los clientes se mueven más allá de la entrada el servicio, deba responder constantemente a las expectativas creadas, de tal forma que las percepciones se combinen para crear una experiencia más profunda de lo que sería una primera impresión.

Muchos lugares de prestación de servicios son puramente funcionales. Las compañías que buscan dar la impresión de ofrecer los mejores precios, a menudo lo hacen emplazándose en barrios periféricos, ocupando edificios de apariencia simple (incluso tipo almacén o nave industrial), minimizando el uso inútil de espacio, y vistiendo a sus empleados con unos uniformes prácticos y económicos, como ocurre en los conocidos "*outlet*". Sin embargo,

los lugares de prestación de los servicios no siempre logran que el cliente se forme una imagen de la empresa acorde con la que buscan sus creadores.

Los clientes a menudo hacen un uso creativo de los espacios físicos y los objetos para propósitos muy diferentes a los previstos.[10] Por ejemplo, los ejecutivos y gente de negocios pueden apropiarse de la mesa de un restaurante informal para su uso como mesa de oficina temporal, dispersando sobre ella un buen número de papeles e incluso una computadora portátil y un teléfono móvil, que compiten por el espacio con la comida y las bebidas. Los diseñadores avezados habitualmente tienen en consideración esas tendencias, que incluso pueden abrir la posibilidad de creación de un nuevo concepto de servicio.

Por su parte los propios clientes, cuando resultan visibles en el lugar de la prestación del servicio, también contribuyen a las impresiones creadas por el ambiente en general. En la figura 10.4 se muestran el interior de dos restaurantes. Imagínese que acaba de entrar a cada una de estas dos salas. ¿Cómo supondría que está cada uno de ellos posicionado dentro de la industria de la hostelería? ¿Qué clase de comida puede esperar? Y, ¿cuáles son las claves que utilizan para impulsar tales apreciaciones?



FIGURA 10.4 Distintos tipos de diseño del "serviescenario"

## El papel del espacio físico

El espacio donde se prestan los servicios debe servir para modelar los sentimientos y las reacciones adecuadas en la interacción entre clientes y empleados. Considere la efectividad con la que usan este concepto muchos parques para resaltar su oferta de servicios. Las lim-

pias calles de Disneyland París, Port Aventura, Terra Mítica o Legoland, más el colorido atuendo de sus empleados, contribuye al sentido de diversión que los visitantes encuentran a la entrada como primera impresión, y a lo largo de su visita. Alternativamente, piense en el área de recepción de una exitosa empresa profesional, las oficinas de un banco de inversiones o una consultoría, donde la decoración y los muebles tienden a ser elegantes y diseñados para impresionar. Otro ejemplo que describe muy bien este punto lo presenta el grupo Automotriz Santos que comercializa los vehículos Land Rover en Monterrey, México, pues dispuso una agencia de venta en un espacio de 3 mil 450 metros cuadrados, en la cual se encuentran una sala de exhibición cubierta y una descubierta, área de atención a clientes y posventa, laboratorio y área de juegos para niños. Además, esta agencia cuenta con una pista de pruebas para vehículos 4 × 4 en la cual su decoración evoca los deportes extremos y el deporte de aventura, con lo cual la evidencia física y factores de experiencia que reciben los clientes en este distribuidor son mayores.[11]

Los elementos físicos y el ambiente que les acompaña impactan en la conducta del cliente de tres formas:

1. Como un medio para llamar la atención, que haga que el lugar se separe de los establecimientos de la competencia y atraiga a los clientes de los segmentos pretendidos.
2. Como un medio de crear mensajes, usando claves simbólicas para comunicar a la audiencia la naturaleza distintiva y la calidad de la experiencia del servicio.
3. Como un medio de crear determinados efectos dirigidos a generar o aumentar el deseo de disfrutar de determinados productos o servicios, empleando para ello una combinación de colores, texturas, sonidos, etcétera.

Las tiendas antiguas aportan un agradable ejemplo de cómo el diseño cuidadosamente creado puede en sí mismo llegar a ser una importante herramienta de marketing. Como señala Philip Kotler:[12]

> *Muchos detallistas tradicionales también hacen uso del "caos organizativo" como instrumento para vender sus mercancías. El comprador entra en la tienda, ve unas pocas piezas cuidadas, situadas al azar en diferentes partes de la tienda, y un considerable montón de saldos. El vendedor busca dar la impresión, a través de unos precios aparentemente descuidados y una conversación intrascendente, de que no conoce realmente el valor de los objetos. El comprador, consecuentemente, busca de forma bastante sistemática, esperando encontrar una obra maestra por descubrir escondida entre los polvorientos lienzos de artistas de tercera fila. Finalmente termina comprando algo que considera de valor. No sabe que todo el ambiente ha sido preparado para crear una sensación de que puedan existir "tesoros escondidos".*

Otro ejemplo de atención especial al lugar de prestación del servicio puede encontrarse en los centros de vacaciones. Los pueblos del "Club Med", diseñados para crear una atmósfera de completa evasión, pueden haber aportado la inspiración original. Estos nuevos centros no son sólo mucho más lujosos, sino que además buscan crear un ambiente de fantasía, tanto dentro como fuera de ellos. Pero quizá el ejemplo más extremo venga de Las Vegas. Para encarar la competencia de los casinos de otras ciudades, Las Vegas ha estado intentando reposicionarse desde un destino para adultos descrito en su día en un periódico de Londres como "la Sodoma y Gomorra eléctrica", a algo así como un centro de vacaciones (*resort*) para la diversión de toda la familia. El juego está aún allí, desde luego, pero mu-

chos de los grandes hoteles recientemente construidos han sido transformados en centros de ocio con efectos visuales sorprendentes, y disponen de atracciones como volcanes mecánicos en erupción, escenificación de batallas marinas con abordaje de piratas, e incluso reproducciones de Venecia y sus canales.

Finalmente, el diseño del lugar de prestación del servicio ha de contemplar también aspectos más operacionales, como se explica en las "Perspectivas de servicio 10.2".

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 10.2*

**Diseño de los lugares de prestación del servicio**

Cuando la naturaleza del servicio exige que el cliente deba estar presente a la hora de recibirlo, el diseño del lugar donde se producirá la prestación y la colocación de los elementos físicos se torna especialmente importante. Dos son los factores a los que ha de responder: la imagen y la funcionalidad.

El primero se ajusta a criterios de experiencia del cliente, la cual debe ser consistente con lo que la empresa considera estratégicamente que debe ser su imagen pública y posicionamiento en el mercado. Todas las consideraciones estéticas caben en este apartado, así como el manejo de la música, la iluminación o la temperatura. En España, los grandes parques de la zona mediterránea (Port Aventura y Terra Mítica) y más recientemente el Warner Bros Madrid, son maestros en el tratamiento de estos elementos. De igual forma, los restaurantes temáticos (Spaghetti Western, Cantina Mariachi), los de comida internacional (sobre todo los orientales: chinos, japoneses, vietnamitas...), y los de alta cocina, todos aportan en su diseño una estética bien definida acorde con el carácter peculiar de cada uno de ellos.

El segundo factor, en cambio, es un tanto más operativo, y tiene que ver con la forma en que los clientes son dirigidos dentro del lugar de servicio de la forma más eficaz. Un buen ejemplo es el de la cadena sueca de muebles IKEA. Conforme entran en cada una de sus tiendas, normalmente de miles de metros cuadrados, los clientes son situados al inicio de un camino prefijado que les llevará a través de toda la exposición de forma que la recorran por completo, sin pasar por alto ninguno de los artículos. Tan sólo en caso de que no deseen visitar alguna zona en concreto pueden tomar uno de los "atajos" señalizados y salir de la ruta impuesta.

La cadena española de grandes almacenes El Corte Inglés es también un buen ejemplo de efectividad en el diseño y ubicación de los elementos físicos en función del flujo de personas. Las cajas de venta están situadas estratégicamente en lugares donde, disponiéndose de un espacio adecuado, no estorban el paso normal de los clientes. Los artículos más exclusivos son ubicados en lugares abiertos, mientras que los de compra impulsiva se colocan cerca de las cajas. El conocimiento de las puertas con mayor volumen de entrada de clientes les sirve para emplazar aquellos productos que éstos esperan que estén fácilmente disponibles como los periódicos y revistas, el revelado de fotografías o los artículos de regalo más comunes (perfumes, bisutería, música, escritorio, etc.), mientras que los productos de ocasión se colocan por lo general en las plantas más elevadas, pues los "buscadores de gangas" están siempre más dispuestos a tomarse la molestia de tener que desplazarse un tanto más para conseguir una buena oferta.

Los supermercados, hipermercados y grandes superficies son otro buen ejemplo de cómo los artículos de compra por impulso (golosinas, libros de recetas, bebidas frías) son colocados junto a las cajas, de forma que todos los clientes hayan de estar un rato expuestos a la tentación mientras esperan su turno. Idéntico objetivo persigue la ubicación de la

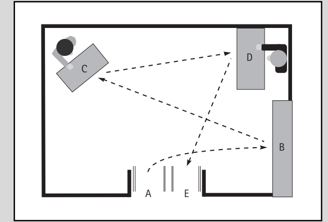
revista *Colors* en los mostradores de pago de las tiendas Benetton donde, mientras se les cobra el importe de la compra, los clientes pueden revisarla y eventualmente adquirirla.

En cualquier caso, una buena distribución de los elementos físicos del lugar de prestación del servicio exige la determinación de los flujos medios de clientes en cada una de sus zonas para evitar la formación de aglomeraciones no deseadas o el desaprovechar lugares de alta densidad circulatoria. En un supermercado, por ejemplo, un análisis de los movimientos de los clientes podría determinar patrones característicos que aconsejaran ubicar los diferentes productos en función de su relación de compra conjunta y de la estrategia de la empresa al respecto (es decir, si quieren minimizar la necesidad de desplazamiento del cliente para su mayor comodidad o precisamente lo contrario, maximizarla para conseguir que tengan contacto visual con un mayor número de artículos).

La optimización de los flujos de clientes puede ser calculada gracias a un sistema de ecuaciones en el que la longitud de los desplazamientos son las variables independientes, y cuya suma global a lo largo de toda la visita ha de ser maximizada o minimizada, según el caso.

Aunque la optimización matemática requiere de unos cálculos de cierta complicación, es relativamente simple realizar una simulación basada en el método de ensayo y error, en la que vayamos desplazando los distintos elementos físicos y comprobando si la distancia final resulta ser mayor o menor. Por ejemplo, supongamos un circuito previsible en el que el cliente debe elegir primero el artículo del estante, luego pagarlo y por último acudir al mostrador donde lo envolverán para regalo. Llamemos A a la entrada de la tienda, B a la estantería, C a la caja, D al mostrador de envoltorio y E a la salida. Las distancias actuales podrían ser:

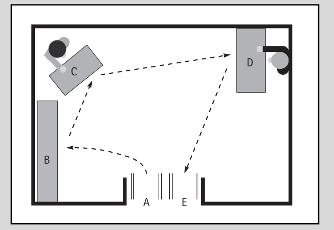
| | |
|---|---|
| A => B | 4.5 m |
| B => C | 6.5 m |
| C => D | 5.0 m |
| D => E | 5.5 m |
| Total | 21.5 m |




La distancia, como puede comprobarse, no es pequeña en relación con las dimensiones de la tienda. Además, existen cruces en los caminos previsibles de los clientes, lo cual podría provocar incomodidades en la circulación de las personas. De igual forma, en caso de que se produjeran colas ante el mostrador de envoltorio para regalo, éstas podrían interceptar el paso del resto de los clientes.

Ahora bien, fíjese cómo cambia la situación si tan sólo modificamos la ubicación de las estanterías de los productos.

| | |
|---|---|
| A => B | 3.5 m |
| B => C | 2.0 m |
| C => D | 5.0 m |
| D => E | 5.5 m |
| Total | 16 m |




Con este sencillo ejemplo se comprueba cómo una buena planeación de los flujos de personas en un local puede reducir las distancias en buena medida, así como optimizar la circulación de personas de forma que resulte más fluida y cómoda. Como decíamos, existen modelos matemáticos que permiten calcular soluciones óptimas, pero incluso una planeación meramente visual e intuitiva puede ayudar enormemente a cubrir las necesidades de establecimientos de pequeño y mediano tamaño.

# El papel de los intermediarios

Muchas organizaciones consideran interesante el delegar ciertas tareas de servicio para reducir costos. Normalmente, esta delegación se refiere a algunos de los elementos suplementarios del servicio. Por ejemplo, a pesar del creciente uso de los *call centers* e Internet, las compañías de transporte de pasajeros y los hoteles aún confían en los agentes de viajes para atraer una significativa porción de su clientela. Los agentes se encargan de gestionar determinados aspectos de la relación con los clientes tales como dar información, formalizar reservaciones, aceptar pagos y emitir boletos.

En general, muchos fabricantes confían en los servicios de distribuidores o detallistas para almacenar y vender sus productos físicos a los clientes finales, quienes también asumen responsabilidades respecto de algunos servicios suplementarios como son la información, el asesoramiento, la toma de pedidos, la entrega de los objetos y su instalación, la facturación, el pago y la resolución de ciertos tipos de problemas e incidencias. En algunos casos, también pueden realizar determinadas reparaciones y mejoras.

## La delegación de elementos específicos del servicio

En la figura 10.5 usamos la flor de los servicios para ilustrar cómo el proveedor puede trabajar en asociación con uno o más intermediarios para ofrecer un paquete completo de servicios a sus clientes. En este ejemplo, el servicio esencial es distribuido por el proveedor original junto con ciertos elementos suplementarios en las categorías de información, consulta y excepciones. Los restantes servicios suplementarios empaquetados con esta oferta han sido añadidos por el intermediario, para completarla tal como es y ser finalmente experimentada por el cliente. En otros casos pueden además participar algunos especialistas externos, que actuarían como intermediarios para elementos específicos de los servicios suplementarios dentro de su ámbito de experiencia. La labor del proveedor ori-

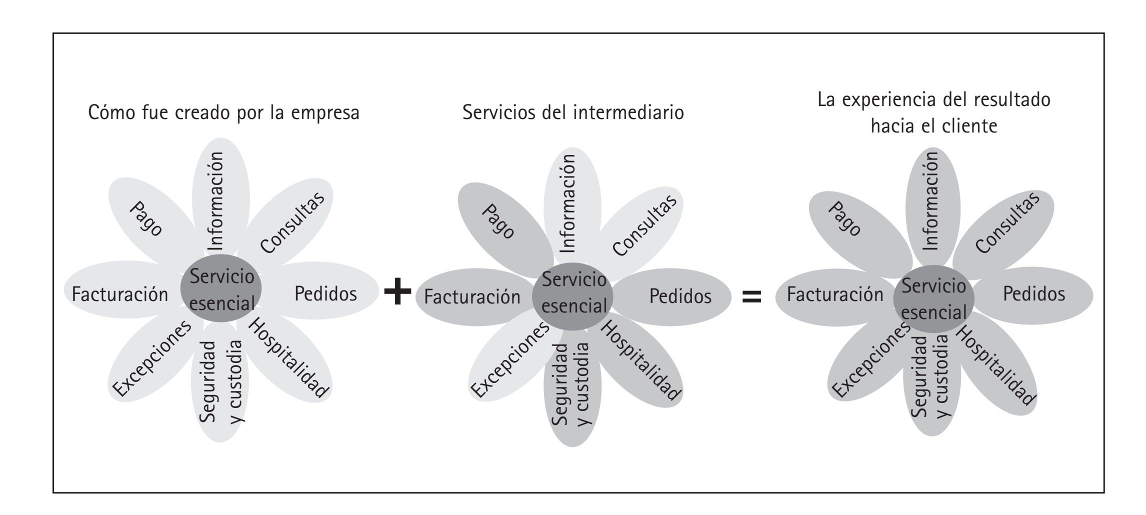



FIGURA 10.5 Separación de responsabilidades para elementos suplementarios del servicio.

ginal está en actuar como coordinador del proceso completo, asegurando que cada elemento ofrecido por los intermediarios se adapte al concepto general de servicio, y así crear una imagen de marca única y una experiencia homogénea asociada a sus productos y servicios.

## Franquicias

Incluso la entrega del servicio esencial puede ser delegada en un intermediario. Ésta es la esencia del formato de negocio llamado franquicia. La franquicia ha llegado a ser una forma muy popular de expandir la distribución de un concepto efectivo de servicio, sin el nivel de inversión que necesitaría la compañía si ésta quisiera ser propietaria y gestionar cada una de esas localizaciones. Las empresas franquiciadoras seleccionan emprendedores dispuestos a invertir su tiempo y su dinero en gestionar un concepto de servicio previamente desarrollado por aquellos. Como contrapartida, el franquiciador facilita entrenamiento sobre cómo manejar el negocio y vender sus productos o servicios característicos, provee de los suministros necesarios y coordina los esfuerzos promocionales en los ámbitos nacional o regional para estimular la demanda (lo que en realidad suele ser pagado por el franquiciado, pero debe adherirse a las condiciones generales prescritas por el franquiciador).

Una desventaja de delegar actividades en los franquiciados es que implica un cierto grado de pérdida de control sobre el sistema de distribución y, en consecuencia, sobre cómo los clientes experimentan el servicio final. Las empresas franquiciadoras deben asegurarse de que el intermediario adoptará exactamente las mismas prioridades y procesos prescritos por ella, lo cual resulta difícil pero vital para el efectivo control de la calidad. Los franquiciadores habitualmente plasman en un contrato sus facultades de control sobre todos los aspectos del servicio, en el cual se especifica la adhesión del franquiciado a estándares de servicio estrechamente definidos, así como a los procesos de trabajo más importantes y a los cánones de presentación física de los locales. Como vemos, los franquiciadores controlan no sólo las especificaciones del resultado, sino también la apariencia del lugar de prestación del servicio, la misión de los empleados y elementos tales como los horarios de atención al público.

Un problema habitual es que, conforme los franquiciados ganan en experiencia, empiezan a resentirse de las diversas sumas que deben pagar a la franquiciadora pues piensan (a menudo no sin razón) que podrían dirigir el negocio en mejores condiciones si no estuvieran constreñidos por las reglas impuestas en el acuerdo. Este tipo de disputas a veces terminan en reclamaciones legales entre las partes. La figura 10.6 representa gráficamente cómo evoluciona a lo largo del tiempo la utilidad y el costo del sistema para el franquiciado.

No obstante, desde la aparición del sistema de franquicias en España ha sido en particular un campo abonado para su desarrollo. A lo largo de los años 90 numerosos empresarios dispuestos a invertir en un negocio de tamaño pequeño o mediano valoraron muy positivamente el apoyo que la matriz podía ofrecerles, sobre todo en lo que se refiere a suministros y aportación de marca e imagen comercial. Con ello no sólo florecieron numerosas cadenas, sino también consultoras especializadas en el lanzamiento y administración de franquicias (quizá la más conocida sea Tormo y Asociados, en www.tormo.com, con presencia ya en Portugal, Venezuela y México). De esta forma, a los habituales establecimientos de comida rápida (McDonald´s, Burger King) se unieron otros (Pan´s & Company, Bocatta) y se amplió la oferta a otros sectores tan dispares como los de la moda y

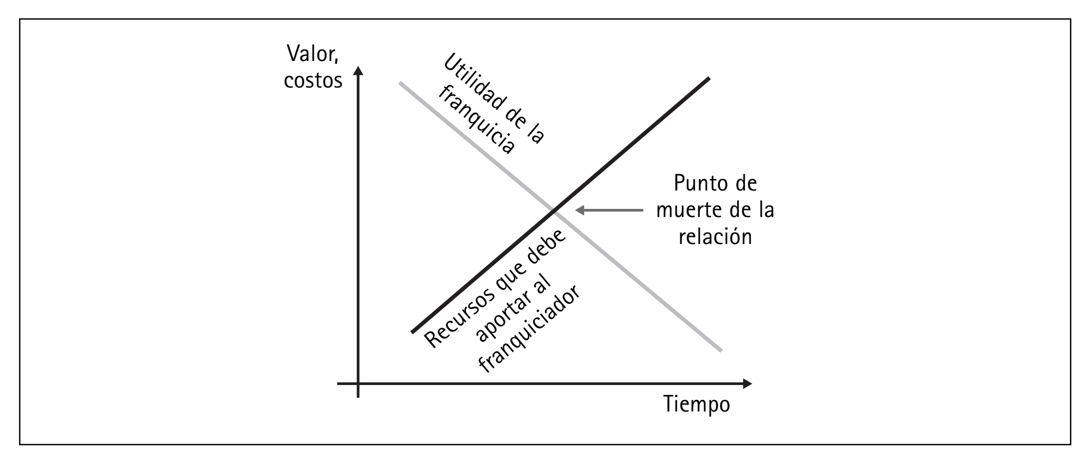



FIGURA 10.6 Evolución de utilidad y costos del sistema de franquicias

complementos (Mango, El Caballo), las agencias de viaje (Hippo, Estival Tours), las lavanderías y tintorerías (Pressto, 5 à Sec) o las agencias inmobiliarias (Tecnocasa, Don Piso).

Este fenómeno también se repite en América Latina; sólo en México se tienen registradas en la Asociación Mexicana de Franquicias 25,000 empresas.[13] Es importante recalcar que éstas se reparten entre franquicias provenientes de Estados Unidos 31%, España 3%, Canadá 2%, otros países 4%, y 60% son originarias de México (por ejemplo: Helados Holanda, Carlos and Charlie´s, Kilo Donas, entre otras), logrando un alto crecimiento y desarrollo de este sistema de negocios manteniendo al momento el lugar número 11 en puntos de ventas de franquicias a diciembre de 1999.[14] Mientras tanto, en Venezuela existen cerca de 180 franquicias de las cuales el 60% son extranjeras y el 40% restante son nacionales.[15]

## Licencias y acuerdos de distribución

Una alternativa al formato de la franquicia es la de licenciar a otros proveedores para actuar en nombre del proveedor original en la entrega. Las compañías de transporte habitualmente hacen uso de agentes independientes en vez de crear sucursales propias en cada una de las diferentes ciudades en las que prestan servicio. Otra opción más extrema es la de contratar a operadores independientes que dispongan de sus propios camiones, lo cual les permite no tener que comprar los suyos propios y contratar conductores de tiempo completo. También las universidades a veces licencian a otras instituciones educativas para impartir cursos diseñados por ellas.

Otros ejemplos de acuerdos de distribución de servicios incluyen los de naturaleza financiera. Los bancos a menudo actúan como distribuidores de servicios financieros creados por otras empresas de inversiones que carecen de los canales de distribución necesarios. Muchos de ellos también venden seguros emitidos por otras compañías del ramo. Su beneficio se obtiene gracias a la comisión por la venta realizada, y normalmente no se implican en aspectos de mayor profundidad como la resolución de reclamaciones.

# Conclusión

"¿Dónde, cómo y cuándo?" La respuesta a estas tres cuestiones caracteriza la estrategia de entrega del servicio, lo cual no deja de tener su importancia si pensamos que la experiencia del cliente está en función tanto de su ejecución como de las características de su distribución.

El "dónde" se refiere a los lugares en los que los clientes pueden obtener la entrega del servicio esencial, uno o más servicios suplementarios, o un paquete completo. En este capítulo hemos presentado un esquema de evaluación de las distintas estrategias alternativas que pueden adoptarse respecto del lugar de prestación del servicio, que van desde que los clientes hayan de acudir necesariamente al mismo hasta que sea el personal de servicio el que visite al cliente, o bien la posibilidad de que las transacciones sean realizadas a distancia pero al alcance de la mano del cliente, recibiendo su prestación ya sea a través de canales físicos como electrónicos.

El "cuándo" se refiere a las decisiones temporales de la entrega de los servicios. Las demandas de los clientes de una mayor comodidad están llevando a muchas empresas a ampliar su horario de atención al público y sus días de apertura. Algunas incluso no temen adoptar un sistema de 24 horas durante siete días a la semana, a lo largo de todo el año.

El "cómo" se refiere a los canales y procedimientos para distribuir los elementos esenciales y suplementarios del servicio a los clientes. En este campo, los avances en la tecnología están teniendo un gran impacto en las opciones disponibles y sus consecuencias económicas.

Muchas empresas de servicio tienen ante ellas una gran variedad de opciones abiertas, y el reto está en seleccionar el canal que mejor satisfaga las necesidades del segmento objetivo, manteniendo el precio y otros costos (incluido el tiempo y el esfuerzo) a un nivel aceptable. Respondiendo a las necesidades del cliente en cuanto a flexibilidad, algunas empresas ofrecen diversas elecciones alternativas en cuanto a canales de distribución se refiere. Aunque la organización que crea un concepto de servicio suele controlar más estrechamente sus propios sistemas de entrega que un fabricante de productos, en este último campo hay también lugar para los intermediarios, incluidos los franquiciados y licenciatarios.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Compare y contraste los papeles estratégico y funcional de los serviescenarios en una organización de servicios. Dé ejemplos de sectores como el comercio minorista, los aeropuertos, los hoteles y los hospitales.
2. ¿Cuáles son las decisiones clave a las que se enfrentan las empresas al diseñar sistemas de entrega de servicios?
3. ¿Qué retos para los ejecutivos de las empresas de servicios supone el uso de intermediarios en la prestación del servicio?
4. ¿Cómo se puede hacer más cómoda para los clientes la entrega de los servicios? ¿Cuáles son las implicaciones para las empresas y los empleados?
5. ¿Qué riesgos y oportunidades existen para una empresa de servicios enfocada al cliente al añadir canales electrónicos de distribución (a) en paralelo al canal físico, y (b) reemplazando las tiendas por un sistema basado completamente en Internet? Dé ejemplos.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Seleccione una empresa con la que esté razonablemente familiarizado y construya un gráfico de flujos de la entrega del servicio. Identifique los momentos de la verdad, es decir, los puntos críticos dentro del proceso que más probablemente tendrán una influencia en las percepciones del cliente y en su sensación de satisfacción. Aclare por qué estos puntos son particularmente importantes. ¿Cómo los gestionaría?
2. Utilizando la misma organización, u otra de su elección, examine el uso que realizan de la tecnología para facilitar la entrega de sus servicios. ¿Podría haber otras oportunidades para su utilización en beneficio de la empresa? ¿Cuáles?
3. Identifique cinco situaciones en las que usted suela utilizar sistemas de autoservicio. En cada ejemplo, ¿cuál es su motivación para usarlo, en vez de solicitar que el personal de servicio lo haga por usted?
4. Utilizando las mismas cinco situaciones anteriores, comente la facilidad de uso del equipamiento, el esfuerzo mental y físico requerido, el tiempo necesario, así como cualquier experiencia relativa a la prestación del servicio. ¿Existe algún riesgo físico? ¿Qué recomendaciones haría a los directivos para que mejoraran la experiencia del servicio?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Luis Huete, *Servicios y Beneficios*, Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1997.
2. Basado en: "Multipack: una empresa que ha aplicado el potencial cartográfico y bases de datos de STC y SS2", Revista *Expansión* (Sección Especial Publicitaria) (15 de mayo de 2002).
3. Pueden consultarse sus respectivas páginas de Internet: www.patagon.es <http://bancaonline.patagon.es>, www.ibanesto.com <http://www.ibanesto.com/> y www.ebankinter.com <http://www.ebankinter.com/>, páginas a las que se tuvo acceso en febrero 2003.
4. Información obtenida del informe publicado en la página de Internet de la Asociación Española de Comercio Electrónico: www.aece.org, en abril de 2002, que maneja datos obtenidos durante el año 2001.
5. Basado en: "Llega Todo 1 a Colombia", *América Economía (*Santiago de Chile, Chile, Nanbei Ltd., noviembre, 2001*); Portal Todo 1*, www.todo1.com, noviembre 2002, "The Content-Driven Portal Solution", *Sun Microsystems.*
6. Basado en la información de la página de *El Clarín*, http://ww.clarin.com, noviembre de 2002.
7. Basado en el artículo de Max Alberto Gonzales, "Estampida hacia el cliente", *América Economía* (Santiago de Chile:Nambei Ltd. 8 de marzo de 2001) 45-48.
8. Marie-Christine Monnoyer-Longé, "Servuction and Mobile Telephony", *The Service Industries Journal* 19 (enero de 1999): 117-132.
9. Mary Jo Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (abril de 1992): 57-71.
10. Véronique Aubert-Gamet, "Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Reappropriation Process", *International Journal of Service Industry Management* 8, núm. 1 (1997): 26-41.

11. Ejemplo según información del periódico *El Norte*, www.elnorte.com, "La experiencia Land Rover", 2002.
12. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing* 49, núm. 4 (1973): 48-64.
13. Alejandro Castillo, "La prueba de Fuego", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 6 de marzo de 2002): 64-72.
14. Con datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, 2003.
15. Con datos de la Cámara Venezolana de Franquicias y Asociación Venezolana de Franquicias, 2003.

CAPÍTULO 11

# Administración de la demanda y la capacidad en empresas de servicio

*Equilibrar el lado de la demanda y el de la capacidad de una industria de servicios no es fácil, y el que un directivo lo consiga o no marcará la diferencia.*

W. EARL SASSER JR.

Al revés de lo que ocurre en la fabricación de productos, las operaciones de servicio crean un inventario perecedero que no puede ser almacenado para su venta en una fecha posterior. Éste es un problema para cualquier empresa de servicios, si consideramos que tales limitaciones de capacidad han de enfrentarse, por su parte, a grandes fluctuaciones en la demanda.

Los altibajos en la demanda se dan en una gran variedad de negocios, tanto de aquellos que sirven a clientes particulares como a empresas. El problema es más frecuente en aquellas organizaciones cuyo servicio se dirige sobre elementos físicos, ya se trate de personas o de posesiones, como por ejemplo las empresas de transporte, hospedaje, comida, reparaciones, entretenimiento o servicios sanitarios. También afectan con especial intensidad a los servicios intensivos en personal, basados en el proceso de la información, tales como los de contabilidad o asesoría fiscal.

Estas fluctuaciones en la demanda, cuya frecuencia puede variar desde unas determinadas épocas del año hasta unas horas, ponen a prueba el uso eficiente de los activos de producción. Solucionar este problema, o al menos minimizarlo, es un objetivo crucial para muchas organizaciones de servicio, ya que puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso. La creación de estrategias efectivas para equilibrar la demanda y la capacidad es también esencial para mejorar la productividad y prevenir la disminución de la calidad de servicio. Tales estrategias, por lo general, requieren de la estrecha cooperación entre los directivos de marketing, operaciones y recursos humanos, pues hay cuestiones a las que cada una de estas áreas por separado no puede dar respuesta.

Pero a veces es irremediable que se produzcan esperas y retrasos. En un mundo ideal nadie debería esperar para recibir la prestación de un servicio. Pero las empresas no pueden permitirse disponer en todo momento de la extraordinaria capacidad que se necesitaría para ello, la cual además quedaría sin utilizar la mayor parte del tiempo.

Como veremos, hay una gran variedad de procedimientos para equilibrar demanda y capacidad pero, ¿qué puede hacer un directivo cuando las posibilidades de modelar la demanda y ajustar la capacidad han sido ya consumidas y aún así ambas magnitudes están fuera de equilibrio? El no tomar ninguna acción y dejar que los clientes arreglen sus propios asuntos (esperando que ellos mismos adapten sus patrones horarios a los momentos de menor demanda para evitar esperas) no es una receta adecuada para la calidad del servicio, ni para alcanzar su satisfacción. Más que permitir que los asuntos degeneren en un aleatorio "todos somos libres", las empresas orientadas al cliente deben intentar desarrollar estrategias para asegurar el orden, la visibilidad y la justicia en la prestación de sus servicios.

En negocios donde la demanda por lo general excede a la capacidad, los directivos a veces pueden desarrollar acciones para almacenar ese exceso y distribuirlo en la mejor forma posible. Esta tarea puede conseguirse de dos formas: 1) pidiendo a los clientes que esperen haciendo fila o en cola, por lo general, ordenada bajo un criterio de que el primero en llegar va a ser el primero en ser servido, o 2) ofreciéndoles la oportunidad de reservar su plaza por anticipado. En la segunda parte de este capítulo examinaremos la forma de administrar estos instrumentos para que resulten realmente efectivos.

En este capítulo consideraremos la naturaleza tanto de la demanda como de la capacidad de oferta en un contexto de servicios, y exploraremos cuestiones como:

1. ¿Qué factores hacen que la demanda siga ciclos previsibles?
2. ¿Qué tipos de herramientas podemos utilizar para suavizar tales ciclos?
3. ¿Cómo podemos emplear las técnicas de administración de la capacidad para adaptarla a las variaciones en la demanda?
4. ¿Cómo pueden reducir la percepción de espera del cliente los entornos bien diseñados?
5. ¿Qué formas existen de diseñar las colas de espera, y cuáles son sus implicaciones para los clientes?
6. ¿Qué datos necesitamos para poder predecir cuánto tendrá que esperar un cliente en cola bajo unas condiciones dadas?
7. ¿Cuáles son las bases para diseñar un sistema efectivo de reservaciones?
8. ¿Cómo se relaciona el sistema de reservaciones por anticipado con la estrategia de administración de la rentabilidad?

# Las oscilaciones de la demanda

La situación es común en todo el mundo. "En horas pico hemos de rechazar clientes, y en los momentos de menor demanda nuestras instalaciones están vacías y los empleados se miran, aburridos, unos a otros", se quejan a menudo los directivos.

## El problema del resultado perecedero

La mayoría de las empresas de servicio no pueden almacenar el resultado de su actividad. Esta falta de inventario puede no preocupar cuando los niveles de demanda son realmente estables y predecibles. Sin embargo, crea un grave problema a aquellas otras organizaciones que se enfrentan a un sector con grandes fluctuaciones en la demanda, especialmente cuando su capacidad es verdaderamente rígida. Los factores de producción pueden estar totalmente disponibles y listos para ser utilizados, pero un asiento vacío hace que la com-

pañía aérea pierda su oportunidad de ganar dinero en un vuelo específico una vez que el avión ha despegado. Lo mismo es aplicable a los hoteles que venden noches de habitación, los profesionales que venden su tiempo, las tiendas de reparaciones industriales que venden una combinación de fuerza de trabajo y el uso de un equipo caro de mantener, los teatros que venden localidades, y los almacenes que alquilan espacio para guardar objetos. La disponibilidad para servir se desperdicia si no hay clientes en ese preciso momento para comprar el servicio.

Los servicios que se basan en la realización de prestaciones tangibles sobre las posesiones de los clientes suelen estar más sujetos a limitaciones de capacidad que aquellos basados en la información. También se dan problemas similares cuando los clientes están obligados a acudir al lugar de prestación de servicio para recibir dicha prestación, como ocurre, por ejemplo, en los casos de una función teatral o una administración con la banca tradicional. De igual forma, suelen ser comunes los problemas causados por cambios cíclicos en la demanda para servicios intensivos en personal y dirigidos a activos intangibles como, por ejemplo, los de auditoría.

El éxito financiero en estas industrias limitadas por su propia capacidad está, en gran medida, en la habilidad de la directiva para utilizarla de forma eficiente, ya se trate de la fuerza de trabajo (el personal), el equipamiento o las instalaciones. Sin embargo, conviene advertir que el objetivo no debe ser el de utilizar esos medios productivos tanto como sea posible, sino tan productivamente como se pueda. Este capítulo se fundamenta en los principios de productividad y calidad de los que ya hemos hablado anteriormente. Como los directivos de servicio saben perfectamente, el manejo de la demanda y la capacidad son esenciales no sólo para efectos de una mayor productividad de los activos de la empresa, sino también para proporcionar al cliente las experiencias del servicio de calidad que está buscando.

## De exceso de demanda a exceso de capacidad

En un momento dado, un servicio con una capacidad fija puede encontrarse en una de estas cuatro situaciones (figura 11.1):

- *Exceso de demanda*. El nivel de demanda excede la máxima capacidad disponible, con el resultado de que se ha de negar el servicio a algunos clientes y se pierde negocio.
- *La demanda excede a la capacidad óptima*. Nadie es rechazado, pero las condiciones de prestación del servicio no son óptimas, pues la multitud hace que todos los clientes perciban un deterioro en la calidad del servicio.
- *La demanda y la oferta están equilibradas al nivel de capacidad óptima*. El personal y las instalaciones están ocupadas sin sobrecargarse, y los clientes reciben un servicio ágil y sin demoras.
- *Exceso de capacidad*. La demanda está por debajo de la capacidad óptima, de forma que los recursos productivos no son totalmente utilizados, lo cual implica un descenso en el nivel de productividad. Además, aquellos clientes que lleguen al lugar de prestación del servicio pueden sentirse defraudados con la experiencia ofrecida por unas instalaciones medio vacías, e incluso tener dudas sobre la viabilidad del servicio y, en el peor de los casos, comunicar su impresión negativa a sus conocidos.

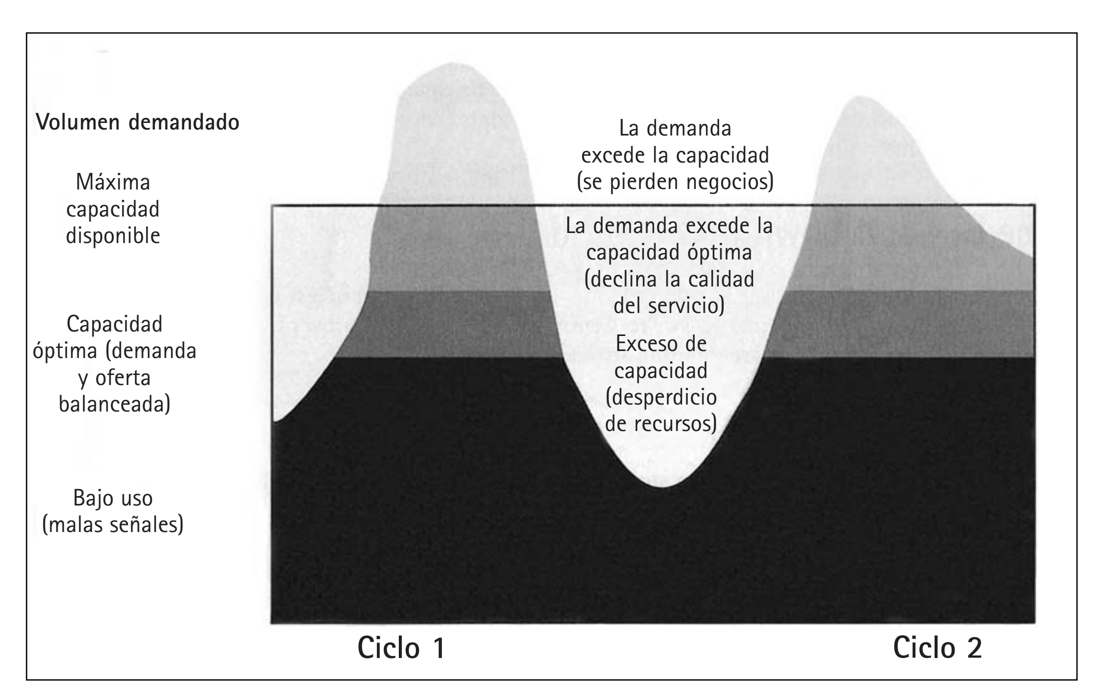



FIGURA 11.1 Implicaciones de las variaciones de la demanda relativa a la capacidad

Notarán que hemos distinguido entre capacidad máxima y óptima. Cuando la demanda excede la capacidad máxima disponible, algunos clientes potenciales deben ser rechazados y el negocio que éstos generarían se pierde para siempre. En cambio, cuando la demanda está operando entre la capacidad óptima y la máxima existe el riesgo de que todos los clientes servidos durante ese tiempo puedan recibir un servicio de inferior categoría. En tales condiciones, Armistead y Clark defienden que los directivos necesitan tener prevista lo que llaman una "estrategia de sobrecarga", para controlar la caída de los estándares de servicio y así prevenir la insatisfacción del cliente.[1]

A veces la capacidad óptima y la máxima son la misma. En un teatro o un estadio deportivo el lleno es sin duda la mejor opción, pues estimula a los actores y deportistas y a la vez crea una sensación de excitación y participación en la audiencia. Se consigue así una experiencia más satisfactoria para todos. Pero no ocurre así en la mayoría de servicios. La calidad del servicio de los restaurantes, por ejemplo, a menudo se deteriora cuando todas las mesas están ocupadas e incluso hay fila en la barra, pues el personal ha de servir más deprisa y existe una mayor probabilidad de error y retraso. Si usted viaja en un avión en el que, como es frecuente, los asientos están dispuestos de forma que permitan poco espacio libre entre ellos, sin duda estará más cómodo si el asiento de al lado está vacío. Cuando la capacidad de las instalaciones de un taller mecánico está completamente ocupada pueden producirse retrasos si no hay un hueco en el sistema que permita afrontar problemas inesperados, complicaciones imprevistas o la aparición de reparaciones de emergencia.

Hay dos soluciones básicas al problema de la fluctuación en la demanda. Una es ajustar el nivel de capacidad para adaptarlo a dichas variaciones. Este enfoque, que implica la cooperación entre las direcciones de operaciones y recursos humanos, requiere de un análisis previo sobre lo que constituye la capacidad productiva limitada y cómo puede aumentarse o disminuirse, aspectos que trataremos en apartados posteriores. La segunda posibilidad es la de administrar el nivel de demanda, utilizando distintas estrategias tanto para suavizar

los picos como para rellenar los valles, y de esta forma generar un flujo más regular de peticiones de servicio. Muchas empresas usan ambos enfoques, aunque en algunos casos (tales como los destinos de vacaciones de alta estacionalidad), haya fuertes límites estructurales.

## Medición y administración de la capacidad

¿Qué entendemos por capacidad productiva? Básicamente el término se refiere a los recursos o activos que una empresa puede emplear para crear productos y servicios. Profundizando algo más, advertimos que, en un contexto de servicios, la capacidad productiva puede tomar algunas de las siguientes formas: instalaciones, equipamiento físico, personal ("fuerza de trabajo"), infraestructura, información, procesos y entorno.

La medición de la utilización de la capacidad productiva de una empresa requiere la estimación del número de horas que las instalaciones, la fuerza de trabajo y el equipamiento son empleados productivamente en operaciones que generan beneficios, así como el porcentaje de espacio disponible (por ejemplo, butacas en el teatro, capacidad cúbica en fletes, o ancho de banda en telecomunicaciones) realmente utilizado en operaciones que generen rentabilidad.

El ser humano tiende a ser más variable que el equipamiento en su habilidad para aportar un nivel constante de resultado a lo largo del tiempo. Una plantilla cansada o mal entrenada puede llevar a todo el proceso de servicio al colapso. En un sistema de operaciones de servicio bien planeado y dirigido, la capacidad de las instalaciones, la del equipamiento de apoyo y la del personal deben estar equilibradas. Igualmente, la secuencia de las distintas operaciones debe estar diseñada para minimizar la existencia de cuellos de botella en cualquier punto del proceso. En la práctica, sin embargo, es difícil conseguir este ideal de forma constante.

### Estirar y encoger el nivel de capacidad

Algunos servicios disponen de cierta flexibilidad para absorber los picos de demanda. Un vagón de metro, por ejemplo, puede tener una capacidad media de unos 30 asientos, a los que eventualmente hay que sumar las 40 personas que pueden viajar también de pie. Pero en horas pico, y a costa de viajar como sardinas en lata, el vagón puede casi duplicar su capacidad.

Incluso cuando la capacidad parece ser más rígida, también hay un cierto margen de flexibilidad. Los aviones, por ejemplo, pueden aumentar el número de plazas ofertadas a costa de reducir el espacio entre asientos y, consecuentemente, la comodidad del viajero. Un restaurante, de igual forma, puede aumentar el número de mesas para la eventual celebración de una cena de grupo, o con la finalidad de mantener la nueva configuración durante toda la temporada alta, siempre que la cocina pueda manejar el aumento de volumen que ello provocaría.

Otra estrategia para aumentar la capacidad es la de estirar los horarios de utilización de las instalaciones. Ejemplos de este tipo de estrategias se encuentran en la empresa VIPS, de origen mexicano, que ha desarrollado con una cadena exitosa en España en la que abren de forma ininterrumpida desde el desayuno hasta la madrugada para dar respuesta, tanto al cliente que desea comer pronto como al que ha de retrasar su horario por cualquier motivo. Otro caso concreto es el de las universidades, que no sólo suelen ofrecer clases en

turnos de mañana y tarde, sino que además amplían su oferta en tiempo de vacaciones con cursos de verano.

Pero no sólo las instalaciones pueden ser un tanto elásticas. El personal de servicio también puede, por cierto tiempo, trabajar con un nivel de eficiencia y rapidez incrementado para atender un momentáneo exceso de demanda siempre que éste no se prolongue demasiado pues, sobrepasada su capacidad de resistencia, el servicio comenzaría a ser deficiente por el propio cansancio de los empleados.

Finalmente, otra estrategia muy utilizada en determinados ámbitos es la de optimizar el rendimiento de las instalaciones de servicio reduciendo el tiempo que el cliente (o sus bienes) pasan en contacto con él. Es bien conocida la estrategia de algunos hipermercados de programar la música ambiental según se desee que los clientes compren más o menos rápidamente. En el primer caso, si el número de personas presentes en el local aconseja que éstas realicen sus compras con cierta velocidad para poder seguir admitiendo clientes sin sobrecargar la sala, la música será de ritmo acelerado. Si, por el contrario, en horas bajas conviene que el establecimiento no se vea demasiado vacío y que la gente tenga ocasión de curiosear sobre productos diferentes a los que en principio tenía la intención de comprar, la música será más plácida y su ritmo lento.

## "Perseguir" la demanda

Otra estrategia alternativa consiste en adaptar la capacidad a las variaciones en la demanda.[2] Algunas formas de hacerlo pueden ser:

- *Programar determinadas tareas para momentos de baja demanda*. Para asegurarnos que la capacidad está disponible al 100% durante los picos de actividad, debemos dejar toda tarea no relacionada directamente con el proceso de servicio para cuando se espere que la demanda sea menor (incluidas las vacaciones de los empleados, en la medida en que ello sea legalmente posible).
- *Utilizar empleados a tiempo parcial*. Muchas organizaciones contratan trabajadores temporales durante sus períodos de mayor actividad. Como ejemplo podemos citar los repartidores de regalos a domicilio y los dependientes de tiendas detallistas durante las Navidades, los conocidos como "temporeros del campo", en referencia a la mano de obra utilizada tan sólo en época de recolección de la cosecha, así como a los empleados de apoyo en hoteles de playa durante los períodos de vacaciones.
- *Alquilar o compartir instalaciones y equipamiento*. Para limitar las inversiones en activos fijos, algunos negocios de servicios pueden plantearse el alquilar espacio extra o maquinaria de apoyo para temporadas altas. Incluso las empresas con patrones de demanda complementarios que no sean competencia pueden alcanzar acuerdos para compartir parte de esa capacidad. En este punto conviene recordar el ejemplo ya visto de los Hoteles Riu, que aprovechan la cercanía de varios de sus establecimientos para compartir suministros, equipamiento e incluso personal, de forma que la capacidad excedente en uno de ellos pueda ser inmediatamente utilizada en cualquiera de los demás. Otro ejemplo puede verse en el siguiente caso práctico relativo al Hospital Comarcal de la Costa del Sol.
- *Formar a los empleados con una preparación versátil*. Incluso cuando la entrega del servicio parece funcionar a toda capacidad, ciertos elementos físicos y algunos empleados encargados de tareas muy concretas pueden estar siendo utilizados por debajo

de su potencial. Por este motivo, si podemos entrenar a los trabajadores para cubrir varios puestos y tareas, ello permitirá que puedan intercambiarse fácilmente conforme progrese la actividad de servicio para evitar los cuellos de botella allí donde se produzcan y, por tanto, aumentar la capacidad total del sistema. En los supermercados, por ejemplo, el gerente puede llamar a los encargados de colocar los productos en los estantes (“reponedores”) para ocupar puestos adicionales en las cajas registradoras cuando las colas de salida empiecen a hacerse demasiado largas. Igualmente, durante los períodos de menor actividad, los cajeros pueden servir para ayudar a los reponedores. Una solución similar podría ayudar a los bancos a reducir las colas de espera que se forman en las horas pico ante sus cajas.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 11.1*

**La flexibilización de la capacidad del Hospital de la Costa del Sol**

El Hospital Comarcal de la Costa del Sol se encuentra enclavado en el término municipal de Marbella (sur de España), y presta servicio a toda la zona costera circundante en un radio de aproximandamente 50 km. Como enclave turístico de primera magnitud, los municipios a los que cubre el citado hospital sufren de enormes picos y valles de población residente a lo largo del año. Durante el verano, la cifra de residentes puede llegar a multiplicar muchas veces la de invierno, e incluso en este periodo podríamos distinguir entre la temporada alta y la baja del golf, con nuevos picos de demanda en Navidades y Semana Santa.

Estas profundas oscilaciones hacen que la capacidad del hospital deba ser muy elástica, pues en verano sus instalaciones podrían llegar a saturarse mientras que en invierno los costos de mantenimiento de una gran parte de habitaciones desocupadas podrían desbordar las posibilidades económicas del complejo.

En cualquier caso, y como servicio público que es, el hospital siempre ha de garantizar sus servicios al nivel que la presencia de residentes no oriundos de la zona exija a lo largo de todo el año. Por esta razón, las instalaciones (y particularmente el edificio) fueron diseñadas para albergar al mayor número previsible de enfermos. Pero ello no significa que esa capacidad haya de estar disponible durante todo el año, sino posiblemente durante los meses veraniegos y otros períodos vacacionales.

La solución que la actual dirección del centro ha decidido aplicar es poco habitual para este tipo de servicios públicos, y permite optimizar la capacidad del hospital a lo largo de todo el año. Se trata de mantener una buena parte del edificio en constante funcionamiento, pero dejando otra reservada tan sólo para aquellas temporadas en que la demanda así lo aconseje. Cuando llega el verano, por ejemplo, la dirección del hospital contrata a proveedores externos el suministro de mobiliario y material sanitario para abastecer a esas habitaciones, según el número de ellas que hayan de entrar en funcionamiento en relación con la época del año. En cuanto la demanda comienza a remitir, el proveedor ha de ir retirando los elementos no consumibles y los almacena para cuando sean de nuevo requeridos.

La respuesta dada al problema de la estacionalidad permite al hospital disponer de la capacidad suficiente para atender a los picos de demanda, sin por ello sobrecargarse con el costo que supondría mantener abiertas unas determinadas zonas del edificio durante el resto del año. El proveedor disfruta de unos ingresos por alquiler de equipo y suministro de material sanitario que le permiten amortizar en poco tiempo el material adquirido y los costos de almacenaje. La población puede estar segura de que, sea el momento del año que sea, el hospital (uno de los mejor valorados de toda España en términos de satisfacción de los clientes) va a poder atenderlos en las mejores condiciones.

## La creación de una capacidad flexible

A veces el problema reside no en la capacidad total, sino en la combinación disponible para servir las necesidades de distintos segmentos del mercado. Por ejemplo, en un vuelo determinado una aerolínea puede tener falta de asientos en clase económica a pesar de haber plazas vacías en la zona preferente, o un hotel puede haber ocupado todas sus suites en un día determinado pero tener aún habitaciones estándar disponibles.

La solución reside en diseñar las instalaciones físicas para que sean flexibles. Por ejemplo, algunos hoteles construyen las habitaciones con puertas que las conectan dos a dos. Con la puerta cerrada, el hotel puede vender las dos habitaciones por separado; si, por el contrario, la abren y uno de los dormitorios lo convierten en salón, el hotel puede ofrecer una suite.

Mientras se enfrentaba a la fuerte competencia de Airbus, la compañía Boeing recibió una enorme demanda de clientes interesados en su nuevo avión 777. Las aerolíneas querían un avión en el cual las separaciones entre clases, la zona de servicio e incluso los lavabos pudieran ser desplazados a casi cualquier lugar de la cabina en cuestión de horas. La Boeing fue sensible a esta demanda y aceptó el reto, diseñando un avión con el que las compañías aéreas pudieran remodelar rápidamente la cabina de pasajeros, modificando el número de asientos de cada clase.

Otro ejemplo de capacidad altamente flexible nos la da un operador turístico de montaña que opera en el Pirineo Catalán español. Durante la primavera, verano y principios del otoño la empresa organiza paseos guiados, escaladas y senderismo, mientras que durante el invierno ofrece paquetes de hospedaje, *forfaits* y clases de esquí. Las solicitudes de reservaciones son atendidas durante todo el año a través de un *call center* externo. Los guías e instructores son contratados a tiempo parcial conforme van siendo necesarios. La empresa tiene también un acuerdo exclusivo con una tienda local de artículos deportivos para que los clientes puedan adquirir o alquilar el equipo que necesiten a precios más favorables. Con esta estrategia de alta flexibilidad han logrado que, a pesar de su capacidad de proporcionar un amplio abanico de servicios, la inversión de capital en el negocio sea singularmente baja.

## Aplicación estratégica de la capacidad de servicio no vendida

Por lo general, para las empresas de servicio resulta muy difícil vender toda la capacidad de servicio disponible. Sin embargo, Ng, Wirtz y Lee[3] señalan que el excedente puede ser utilizado para distintos usos estratégicos que ayuden a la empresa a construir relaciones con sus clientes, proveedores, empleados e intermediarios. Algunas posibles aplicaciones son la captación de clientes a través de pruebas gratuitas, las recompensas a los empleados, las muestras a los intermediarios y el intercambio. Otra posible aplicación estratégica, muy distinta a la anterior, es la de aumentar conscientemente la capacidad para impedir que ciertos competidores entren en el mercado, aunque se trata de una acción ciertamente peligrosa en cuanto a que es probable que sea seguida de un descenso en los precios.

**Muestras.** Para demostrar el compromiso con sus intermediarios, las empresas de la industria turística a veces ofrecen una cantidad determinada de su capacidad a los intermediarios antes de que comience la temporada alta. Uno de los objetivos es permitir a los empleados el familiarizarse con la oferta, como en los llamados *fam trips*, muy utilizados por hoteles, centros de vacaciones y aerolíneas para construir relaciones con agentes de viajes.

**Intercambio**. Además, parte de la capacidad puede ser intercambiada con otros proveedores de servicio. Esta práctica ha sido desde siempre muy común en economías poco formales, donde la gente aporta su trabajo a cambio de los servicios creados por alguna otra persona. A nivel corporativo, necesitamos distinguir entre la planeación de una estrategia para intercambiar capacidad por anticipado con otro proveedor y el hacerlo únicamente como última opción cuando todos los intentos para vender la capacidad sobrante han sido ya utilizados. El intercambio, utilizado con una cierta creatividad, puede resultar en ocasiones más beneficioso incluso que la misma compra, pues puede aprovecharse para obtener servicios de cierto valor para la firma y además ayudar a reducir costos. Por ejemplo, las emisoras de radio suelen ofrecer cuñas de publicidad gratis para algunos de sus proveedores a cambio de una determinada cantidad de servicios por parte del anunciante. Entre los servicios más intercambiados están también los boletos de avión y las habitaciones de hotel.

## Los patrones y determinantes de la demanda

Echemos ahora un vistazo al otro componente de la ecuación: la demanda. Para controlar sus variaciones en un servicio concreto, los directivos necesitan determinar qué factores la gobiernan.[4] Dicha investigación debería comenzar por obtener respuesta a una serie de cuestiones importantes:

### ¿Qué determina la demanda?

1. ¿Siguen los niveles de demanda un ciclo previsible? Si es así, ¿cuánto dura el ciclo?:
   - Un día (varía cada hora)
   - Una semana (varía cada día)
   - Un mes (varía por día o por semanas)
   - Un año (varía por mes o por temporada, o bien refleja los patrones vacacionales de la sociedad)
   - Algún otro periodo

A menudo suelen operar varios ciclos simultáneamente. De esta forma, la demanda de transporte de pasajeros puede variar a la vez por hora del día, por día de la semana y por temporada del año.

2. ¿Cuáles son las causas de estas variaciones cíclicas?
   - Horario de trabajo
   - Facturación y ciclos de ingreso-devolución de impuestos
   - Fecha de pago de los salarios
   - Horas lectivas en escuelas y universidades, así como periodos vacacionales
   - Cambios estacionales en el clima
   - Concurrencia de días festivos y puentes
   - Ciclos naturales

3. ¿Parecen moverse al azar los niveles de demanda? Si es así, ¿podrían ser las causas algunas de las siguientes?:
   - Cambios diarios en el tiempo atmosférico (consideremos cómo la lluvia y el frío afectan el uso de servicios de ocio y entretenimiento, según sean éstos al aire libre o a cubierto).

- Sucesos relacionados con la salud, cuya ocurrencia no puede ser determinada ni prevista con exactitud (los ataques al corazón y los nacimientos afectan a la demanda de los servicios hospitalarios).
- Accidentes, desastres naturales y ciertas actividades criminales que requieren una rápida respuesta, ya sea por parte de los bomberos, policía o ambulancias, así como de los especialistas en análisis de siniestros de las firmas de seguros.

4. ¿Puede la demanda de un servicio en particular ser desagregada a lo largo del tiempo por segmentos de mercado, para reflejar componentes tales como los siguientes?
   - La existencia de patrones de comportamiento según tipos de clientes o motivaciones de compra.
   - Las variaciones en la rentabilidad de cada transacción efectuada y su relación con otros parámetros.

## Análisis y pronóstico de la demanda

Independientemente de la naturaleza de los servicios, en algún momento de su existencia, las organizaciones habrán de enfrentar el dilema de la identificación de mercados y la consiguiente cuantificación.[5] La mayoría de los ciclos periódicos que influyen en la demanda de un servicio en particular varían en cuanto a duración desde un día a 12 meses. A menudo varios de ellos, cada uno con su propia frecuencia, pueden operar de forma simultánea. Por ejemplo, los niveles de demanda del transporte público pueden variar por hora del día (más alta durante las horas de entrada y salida al trabajo), día de la semana (menos viajes al lugar de trabajo durante los fines de semana, pero más a los de entretenimiento), y temporada del año (más viajes a zonas turísticas en verano). De esta forma, la demanda de servicios durante las horas pico de un lunes de verano de seguro será diferente al nivel observado durante las mismas horas de un sábado en invierno, reflejando así las variaciones conjuntas entre el día de la semana y época del año.

Llevar un registro de cada transacción ayuda enormemente a la hora de analizar los patrones de demanda, pues nos permite basarnos en la experiencia del pasado. Aquellos servicios que realizan un uso intensivo de las computadoras, tales como los relacionados con las telecomunicaciones, pueden desarrollar un seguimiento muy estrecho y, además automatizado, de los patrones de consumo de los clientes por fecha y momento del día. Si resulta relevante, puede también ser útil registrar las condiciones meteorológicas y otros factores especiales (huelgas, accidentes, congresos, cambios en el precio, lanzamiento de un servicio similar por parte de la competencia, etc.) que podrían haber influido en la demanda.

No obstante, a menudo surgen fluctuaciones de apariencia aleatoria que están habitualmente causadas por factores que aparentemente se encuentran más allá del control de la empresa. Pero un análisis más profundo a menudo revela la existencia de un ciclo previsible en la demanda para algún segmento determinado, escondido dentro de un patrón más amplio y aparentemente aleatorio. Este hecho ilustra la importancia de desagregar la demanda en función de los distintos segmentos de mercado. Por ejemplo, una empresa de reparación y mantenimiento de equipo eléctrico industrial puede saber por anticipado qué proporción de su volumen de trabajo en los próximos días consistirá en mantenimiento preventivo de equipo programado con anticipación. En cambio, tendrá muchas dudas acerca del trabajo que puedan generar las personas que directamente acudan a la tienda, así como por las reparaciones de emergencia que eventualmente se presenten.

Aunque pudiera parecer que sería enormemente difícil predecir o controlar el volumen y la programación de ese trabajo, un análisis más profundo podría mostrar que el volumen de negocios generado por particulares a través de la tienda suele ser mayor en algunos días de la semana que en otros, y que las solicitudes de reparaciones de emergencia son más frecuentes a raíz de los daños causados por tormentas en el sistema eléctrico (que tienden a ser estacionales y a menudo pueden ser previstas con uno o dos días de adelanto).

Cuestión distinta es cuando la oferta de un servicio determinado depende de otro distinto, prestado por terceras empresas. Es el caso, por ejemplo, de los hoteles, que precisan la existencia previa de servicios de transporte que permitan a sus clientes acceder a ellos. De esta forma, la demanda de hospedaje vendrá condicionada por la oferta de transporte.

Un servicio especialmente afectado por las variaciones de la demanda es el de la atención telefónica, denominados habitualmente por su nombre inglés: "*call centers*". Dado que la experiencia demuestra que los volúmenes de llamadas varían enormemente de unos momentos a otros, resulta vital para tales negocios el predecir la demanda y establecer distintos niveles de necesidad de personal ya sea por horas, días, semanas o temporadas.

Las organizaciones que sirven a varios tipos de clientes con distintas características y necesidades deberían pronosticar el nivel de demanda para cada uno de los segmentos. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida puede atender a clientes que llegan con la intención de comer en el propio establecimiento, otros que se acercan al mostrador para comprar la comida y llevársela a casa, incluso otros que llegan en coche y son servidos por la ventana exterior, también con la intención de llevarse la comida. Dependiendo de los niveles de demanda previstos para cada grupo, el gerente debe decidir cuánto personal se necesitará en cada momento del día o la semana, y qué tareas se les asignará a cada uno. En los momentos de mayor ocupación de la ventana exterior para servir a los vehículos el servicio puede requerir, por ejemplo, de dos personas, mientras que durante el resto del día con una sola puede ser suficiente. Si hay, digamos, cuatro cajas para atender a los clientes del restaurante, habrá también que decidir cuántas de ellas deben estar abiertas en cada momento. Finalmente, el restaurante se ensuciará más conforme más clientes estén comiendo en él, por lo que se necesitará más personal para limpiarlo.

Conviene advertir que no toda demanda es deseable. Por eso hay que diferenciar entre nuestros clientes a tipos distintos, con riesgos distintos.[6] De hecho, algunas solicitudes de servicio tan sólo sirven para dificultar el que la organización responda adecuadamente a las legítimas necesidades de sus clientes objetivo. ¿Alguna vez se han preguntado sobre el tipo de llamadas que reciben los operadores de un servicio como el del teléfono 112 (servicio que opera en España, o 911 en Ecuador, y que unifica todas las emergencias bajo un único número, ya se trate de accidentes, incendios, catástrofes, etc.)? El concepto de emergencia varía ampliamente de una persona a otra. Esa discrepancia se convierte en problema cuando la gente llama por circunstancias tan banales como un pequeño corte en el dedo al cocinar, o un gato que no puede bajarse de un árbol. Con ello se puede estar demorando la respuesta a problemas más graves tales como incendios, ataques al corazón o crímenes violentos. Desaconsejar estas demandas no deseadas a través de campañas de comunicación no eliminará las restantes fluctuaciones, entre ellas las puramente aleatorias, pero puede ayudar a contener los picos dentro de los límites de la capacidad de la organización para prestar un servicio adecuado.

Otros ejemplos de demanda no deseada es aquella que de una u otra forma interfiere en el correcto funcionamiento del servicio. Por ejemplo, un hotel que decida hospedar a un ruidoso grupo de estudiantes en su viaje de graduación posiblemente estará provocando

que el resto de sus clientes (que además son los que pagan la tarifa completa) se sientan molestos e incómodos. Por este motivo, son muchos los hoteles que no admiten reservaciones de grupos previsiblemente problemáticos, renunciando así a parte de su demanda a favor del bienestar de quienes en realidad le resultan más rentable.

## Estrategias para administrar la demanda

En un sistema operativo bien diseñado y administrado, la capacidad de las instalaciones, la del equipamiento y la del personal de servicio estarán equilibradas la una con la otra, y todas ellas con la demanda. De forma similar, la secuencia de las operaciones estará diseñada para minimizar el riesgo de cuellos de botella en cualquier punto del proceso. Este ideal, sin embargo, puede ser muy difícil de alcanzar. No sólo el nivel de demanda fluctúa, a menudo de manera aleatoria, sino que el tiempo y el esfuerzo requeridos para procesar cada persona u objeto puede variar ampliamente en cualquier punto del proceso. En general, los tiempos de los servicios dirigidos al cuerpo de las personas son más variables que los dirigidos a posesiones físicas, dado que existen, por ejemplo, distintos niveles de preparación de los que surge una problemática enormemente casuística ("he perdido mi tarjeta de crédito"), personalidades con mayor o menor disposición a cooperar ("si no me da una mesa con vistas tendré que hablar con su superior"), etcétera.

### Desagregar la demanda por segmentos de mercado

¿Pueden los esfuerzos de administración suavizar las fluctuaciones aleatorias de la demanda? La respuesta es generalmente no, pues estas fluctuaciones están habitualmente causadas por factores que se encuentran más allá del control de los directivos. Pero un análisis detallado del mercado a veces puede revelar un ciclo previsible de demanda para un segmento determinado, escondido dentro de unos patrones más amplios y aparentemente aleatorios. Por ejemplo, un comercio puede experimentar grandes variaciones en las visitas diarias de clientes, pero un análisis más detallado podría revelar que un grupo de ellos acude cada día para comprar artículos como, por ejemplo, el periódico.

La profundidad con la que la demanda total puede ser desagregada en componentes de menor tamaño depende de la naturaleza de los registros mantenidos por la empresa. Si cada transacción es registrada separadamente y respaldada con notas detalladas (como en una visita médica o una auditoría contable), la tarea se simplifica en gran manera. En servicios basados en sistemas de suscripción y cargo en cuenta, en los que la identidad de cada cliente es conocida así como su nivel de facturación, los directivos pueden extraer conclusiones muy útiles sobre los patrones de uso. Como vimos, algunas empresas proveedoras de determinados servicios como el teléfono y el suministro de energía eléctrica incluso tienen la posibilidad de realizar un seguimiento del consumo por hora del día. Aunque estos datos pueden no siempre ofrecer información específica sobre el propósito para el cual se usa el servicio, siempre permitirán al menos realizar juicios fundamentados sobre el volumen de ventas generado por los diferentes grupos de clientes.

En la alcaldía de Santo André en Brasil el proyecto Red Fácil presta alrededor de 180 servicios. Las mejoras en los servicios ofrecidos en Santo André, se iniciaron con oficinas de atención al ciudadano y por vía telefónica; después se creó una oficina virtual. Gracias a este nuevo servicio, actualmente se pueden registrar los pedidos en cualquier punto del proceso y administrar el tiempo de atención.[7] Es así como los pobladores de Santo André

pueden sentirse mucho más cómodos con sus trámites, al conocer en qué estado se encuentran. Este servicio de la alcaldía de Santo André fue declarado por Hábitat (Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos) una de las 100 mejores experiencias del mundo (http://www.santoandre.sp.gov.br/).

Ninguna estrategia para suavizar la demanda funcionará a menos que se base en la comprensión de los motivos por los que los clientes de un determinado segmento usan el servicio. Por ejemplo, la mayoría de los hoteles encuentran gran dificultad en conseguir que sus clientes de negocios permanezcan la noche del sábado, pues pocos ejecutivos trabajan a lo largo del fin de semana. En vez de ello, los directores de hotel suelen considerar el promocionar el uso de sus instalaciones para otros propósitos durante los fines de semana, tales como conferencias o viajes de placer, dirigiendo su oferta a segmentos con motivaciones de compra muy distintas a las de los clientes diarios.

De forma similar, los intentos para hacer que la gente que va al trabajo en transporte público lo haga fuera de las horas pico probablemente fracasarían, debido a que la programación de tales desplazamientos viene determinada por el horario de trabajo de cada uno. En vez de ello, los esfuerzos deberían dirigirse hacia los directivos para convencerles de que adopten en su empresa un horario laboral flexible o escalonado.

Finalmente, no hay límites a la posibilidad de reducir precios para desarrollar el volumen de negocio fuera de temporada, tan sólo el de la propia rentabilidad de la decisión. Sin embargo, suele haber opciones mejores para fomentar las ventas también durante la llamada temporada baja. Por ejemplo, los complejos turísticos promueven actividades distintas a las de verano que resultan de interés para grupos de clientes con aficiones o necesidades muy concretas, a los cuales se les ofrecen unos paquetes integrados hechos casi a la medida.

## Manejo de la demanda bajo diferentes condiciones

Hay cinco aproximaciones básicas a la administración de la demanda. La primera, que tiene la virtud de la simplicidad pero poco más, consiste en *no tomar decisiones y dejar que la demanda encuentre su propio nivel*. Esta afirmación se basa en el supuesto de que los clientes aprenden de la experiencia o de las recomendaciones que reciben de otros usuarios acerca de cuándo pueden esperar encontrar colas a la puerta del servicio y cuándo, en cambio, está disponible sin retrasos. El problema es que también pueden aprender a encontrar a un competidor que sea más responsable.

Otras aproximaciones más intervencionistas propugnan influir en el nivel de demanda en cualquier momento en que ésta se desequilibre, dando pasos activos para *reducirla en periodos pico* y *aumentarla cuando exista exceso de capacidad*. Las dos últimas aproximaciones requieren la posibilidad de que la naturaleza del servicio permita *almacenar la demanda hasta que la capacidad esté disponible*. Ello puede conseguirse introduciendo un sistema de reservaciones que garantice al cliente el acceso a la capacidad en un momento determinados, o bien, *creando sistemas formalizados de colas* (o, por supuesto, una combinación de estos dos).

La tabla 11.1 relaciona estas cinco aproximaciones con las tres situaciones básicas de exceso de demanda, capacidad suficiente y exceso de capacidad, y realiza un breve comentario estratégico al respecto de cada una de las posibles combinaciones. Muchos negocios de servicio se enfrentan a las tres situaciones en diferentes puntos del ciclo de la demanda, razón por la que deben considerar el uso de alguna de las estrategias de intervención descritas a fin de minimizar sus efectos no deseados.

TABLA 11.1 *Estrategias para la administración de la demanda según la capacidad*

| | **Situación de la capacidad en relación con la demanda** | | |
|---|---|---|---|
| **Enfoque utilizado para administrar la demanda** | **Capacidad insuficiente (exceso de demanda)** | **Capacidad suficiente (demanda satisfactoria)** | **Exceso de capacidad (demanda insuficiente)** |
| **No iniciar ninguna acción** | Sistema de colas desorganizado (puede enfadar a los clientes y reducir su intención de uso en un futuro). | La capacidad está completamente utilizada (pero, ¿estamos obteniendo la mayor rentabilidad posible?). | La capacidad es desperdiciada (y los clientes pueden tener una experiencia negativa en servicios como el teatro). |
| **Reducir la demanda** | Si aumentan los precios crecerán los beneficios. Pueden utilizarse distintas fórmulas de comunicación para favorecer el uso durante los momentos no saturados. Ver si puede enfocarse esta estrategia a aquellos segmentos menos rentables. | No llevar a cabo ninguna acción (pero también es aplicable la advertencia de arriba). | No llevar a cabo ninguna acción (pero también es aplicable la advertencia de arriba). |
| **Aumentar la demanda** | No llevar a cabo ninguna acción a menos que existan oportunidades para estimular segmentos más rentables. | No llevar a cabo ninguna acción a menos que existan oportunidades para estimular segmentos más rentables. | Reducir los precios selectivamente (intentando evitar la canibalización del negocio existente, y asegurándonos de que todos los costos están cubiertos). Utilizar herramientas de comunicación y variación en los productos y sistemas de distribución (pero analizando los costos que ello supone). |
| **Almacenar la demanda con un sistema de reservaciones** | Considerar sistemas para dar prioridad a los segmentos más deseados. Hacer que los demás clientes cambien sus hábitos y compren fuera de los picos de demanda. | Intentar alcanzar la mayor rentabilidad posible. | Dejar claro que hay espacio disponible y no se necesita reservación. |
| **Almacenar la demanda con un sistema formalizado de colas** | Considerar el dar preferencia a los segmentos más deseables. Mantener entretenidos y cómodos a los clientes que esperan. Intentar predecir con exactitud el tiempo de espera. | Intentar evitar los cuellos de botella y los retrasos. | No aplicable. |

## Uso de estrategias para modelar la demanda

Cuatro de los elementos del enfoque integral de la administración de servicios introducidos en capítulos anteriores juegan un papel clave para estimular la demanda durante periodos de exceso de capacidad, al igual que para reducirla ("antimarketing") durante periodos de capacidad insuficiente. La manipulación del precio y otros costos del usuario es habitualmente la primera estrategia adoptada para equilibrar demanda y capacidad, pero también pueden resultar altamente efectivas otras acciones como realizar cambios en elementos del servicio, modificar el lugar y tiempo de la entrega del servicio, así como utilizar herramientas promocionales y educativas. Aunque cada una de estas familias de acciones será tratada de forma separada, la administración efectiva de la demanda a menudo requiere cambios simultáneos en dos o más de estos elementos.

**Precio y otros costos del usuario**. Una de las formas más directas de reducir el exceso de demanda en momentos pico es cobrar a los clientes más dinero por usar el servicio durante esos períodos. Elevar otros costos o inconvenientes para el usuario puede tener un efecto similar. Por ejemplo, si los clientes aprenden que probablemente tendrán que enfrentarse a un mayor tiempo de espera durante los periodos pico, aquellos a los que no les guste esperar en condiciones incómodas pueden decidir ir en otro momento. El atractivo de unos precios más bajos y la expectativa de no tener que esperar puede hacer, pues, que algunos clientes cambien el horario de sus conductas, ya sea a la hora de comprar un determinado artículo, realizar un viaje o visitar un museo.

**Cambios en elementos del servicio**. Aunque el precio es normalmente el método más utilizado para equilibrar la capacidad y la demanda, no es universalmente aplicable tanto para servicios como para productos. Un ejemplo bastante obvio es el de los respectivos problemas de un fabricante de esquíes y un operador de telecabinas durante el verano. El primero puede aprovechar esa temporada baja para producir y almacenar, o intentar vender sus esquíes a precio inferior. Si los artículos están suficientemente rebajados, algunos clientes los comprarán antes de la estación invernal para ahorrar dinero. Sin embargo, en la ausencia de nieve ningún esquiador va a comprar *forfaits* para usar los remontes durante el verano, por muy baratos que estén. Para fomentar el uso veraniego de los remontes, el operador debe cambiar el diseño del servicio ofertado. Por ejemplo, podría ofrecer subidas a la montaña simplemente para disfrutar de las vistas, organizar rutas y paseos a pie o en bicicleta de montaña, e incluso ofrecer comidas en un restaurante panorámico.

Un razonamiento similar siguen otros directivos de negocios estacionales. Así, las asesorías fiscales realizan funciones de consultoría para pequeños negocios durante los meses en que no existen grandes operaciones contables y fiscales que realizar. Las universidades y escuelas de negocios ofrecen programas de fin de semana y verano para directivos y estudiantes en general. Los barcos recreativos que en verano realizan pequeñas excursiones de corta duración, en invierno se alquilan para fiestas particulares mientras están atracados en el muelle. Todas estas empresas saben que ningún nivel de descuento en precios desarrollaría su demanda fuera de la temporada alta sin un cambio en el concepto de servicio.

En definitiva, algunos servicios permanecen sin cambios durante todo el año, pero otros necesitan realizar modificaciones sustanciales de acuerdo con la temporada. Los hospitales, por ejemplo, habitualmente ofrecen el mismo servicio durante todo el año. En contraste, los centros de vacaciones alteran enormemente la combinación de servicios y el

enfoque de los mismos para adaptarse a las preferencias de los clientes en las distintas estaciones.

Puede haber variaciones en el servicio incluso durante el curso de las 24 horas del día. Algunos restaurantes, como los VIPS, proporcionan un buen ejemplo, marcando el paso de las horas con cambios en el menú y en los niveles de servicio. El objetivo puede ser o bien satisfacer diferentes necesidades dentro del mismo grupo de clientes, o bien alcanzar diferentes segmentos (o ambas cosas a la vez, de acuerdo con el momento del día).

**Modificación del lugar y el tiempo de la entrega del servicio**. En vez de buscar la modulación de la demanda para un servicio determinado, algunas empresas responden a las necesidades del mercado modificando el tiempo y lugar de su distribución.

Hay tres opciones básicas disponibles. La primera representa una estrategia de *no cambio*: con independencia del nivel de demanda, el servicio continúa siendo ofrecido en el mismo lugar y durante las mismas horas.

En contraste, una segunda opción implica el *variar el tiempo en el que el servicio está disponible* para adaptarlo a los cambios de la preferencia de los clientes por días de la semana, por temporada, etc. Los teatros a menudo ofrecen funciones matinales durante los fines de semana, cuando la gente tiene más tiempo disponible. En verano, los restaurantes y cafés pueden abrir hasta más tarde debido a la extensión de las horas de luz y la inclinación general de la gente para disfrutar de las cálidas noches saliendo hasta la madrugada. También en los días previos a las Navidades muchas tiendas amplían su horario comercial.

La tercera estrategia persigue *ofrecer el servicio a los clientes en una nueva localización*. Una posibilidad es la de poner en funcionamiento unidades móviles que lleven el servicio a los clientes, en vez de requerir que éstos visiten emplazamientos fijos. Los servicios de pizza a domicilio, las unidades móviles de extracción de sangre, los de abastecimiento de comida y bebida para fiestas y celebraciones, y las camionetas equipadas con instalaciones médicas de primeros auxilios son buenos ejemplos. Algunas empresas de alquiler de vehículos establecen sucursales estacionales en zonas turísticas durante las vacaciones, a las cuales proveen de un gran número de automóviles de forma que los turistas que llegan por avión, tren o crucero, puedan tener uno disponible.

**Promoción y educación**. Incluso si las demás variables de marketing permanecen estables, las herramientas de comunicación por sí mismas pueden ayudar a suavizar la demanda. La publicidad y los mensajes comerciales también pueden usarse para educar a los clientes al respecto de la distribución de los períodos pico y recomendarles que hagan uso del servicio en los momentos de menor demanda para que no tengan que sufrir esperas. Buenos ejemplos son las recomendaciones que anualmente realiza el servicio de correos de enviar los mensajes de Navidad con la suficiente anticipación, o el de algunos autobuses y el metro aconsejando evitar colas adquiriendo los correspondientes abonos. Además, la dirección puede aleccionar al personal de servicio (o intermediarios tales como agentes de viajes) para que recomienden a los clientes sobre las mejores fechas para evitar aglomeraciones. También, los cambios en el precio y las características del servicio y su distribución deben ser comunicados claramente, para que resulten efectivas en el control de la demanda.

En general, siempre que se quiera obtener una respuesta específica a las variaciones en los elementos de la mezcla de marketing la empresa debe, desde luego, mantener completamente informados a sus clientes sobre las nuevas condiciones. En este caso, y como ya dijimos, las promociones puntuales que combinen a la vez el manejo de la variable precio y

los diversos canales de comunicación así como otros incentivos, pueden hacer más atractivo para los clientes el cambiar su programación del uso del servicio.

## Necesidades de información

Los directivos necesitan disponer de una información bastante precisa para desarrollar estrategias de administración efectiva de la demanda y posteriormente monitorizar la respuesta del mercado. En ella se incluyen los siguientes indicadores:

- Datos históricos del nivel y composición de la demanda a lo largo del tiempo, incluyendo la respuesta del mercado a los cambios en precio y otras variables de marketing
- Previsión del nivel de demanda para cada segmento significativo bajo condiciones dadas
- Datos segmento por segmento que ayuden a evaluar el impacto de los ciclos periódicos y las fluctuaciones aleatorias de la demanda
- Datos sobre costos que permitan a la organización distinguir entre los que son de naturaleza fija y variable, así como determinar la rentabilidad relativa de un incremento unitario de las ventas para diferentes segmentos y a diferentes precios
- En organizaciones emplazadas en múltiples localizaciones, identificación de las variaciones significativas en los niveles y composición de la demanda lugar por lugar
- Actitudes del cliente hacia el sistema de colas bajo varias condiciones
- Opiniones del cliente sobre si la calidad del servicio varía con los diferentes niveles de utilización de la capacidad

Pero, ¿de dónde podría venir esa información? Aunque se puedan necesitar nuevos estudios, muchos de los datos requeridos probablemente estén ya en poder de la empresa, si bien no necesariamente de quienes deberían poder interpretarlos con finalidad estratégica. Existe una gran cantidad de información presente en la mayoría de las empresas de servicio, especialmente a partir de los datos que reflejan cada transacción. Los datos de facturación, por sí mismos, a menudo aportan información bastante detallada. Muchos negocios de servicio recolectan información para propósitos operacionales y contables. Aunque algunos no recopilan detalles sobre las acciones individuales, la mayoría tienen la posibilidad de asociar determinados clientes con transacciones específicas.

Desafortunadamente, el valor de marketing de esa información a menudo pasa inadvertido, y no siempre es almacenado de forma que permitan una fácil recuperación y análisis para tales propósitos. Sin embargo, los sistemas de recolección y almacenamiento de esos datos a veces pueden ser reformados para suministrar a los directivos la información que requieren, incluida la relativa a cómo los distintos segmentos han respondido históricamente a cambios en las variables de marketing.

En cualquier caso, otro tipo de información más compleja puede necesitar del desarrollo de estudios especialmente enfocados, basados en herramientas tales como las encuestas de clientes o la revisión de situaciones análogas. En ocasiones puede ser también necesario recopilar información sobre la actividad de la competencia, pues los cambios en la capacidad o la estrategia de los competidores pueden requerir de la empresa una respuesta que implique un cambio en la propia estrategia.

En el siguiente ejemplo vemos como un buen entendimiento del mercado, ciertas innovaciones y una correcta educación permiten modelar la demanda. Librerías Gandhi de México han logrado una buena comprensión de sus clientes y saben muy bien que una

buena educación es necesaria para promover el buen uso de sus servicios. Gandhi fue de la primera librería en sacar los libros de los estantes para que sus clientes los puedan hojear, concepto que en un principio puede verse como peligroso por robos, o daños en la mercancía. Ahora los clientes revisan el contenido de los libros que son de su interés sin que un empleado de mostrador les provea los títulos, beneficiándose de una compra más relajada. Mientras tanto, la librería logra aprovechar las decisiones de compra impulsivas.[8]

## Almacenar la demanda con un sistema formalizado de colas

Imagínese que lleva dos sábados yendo a un restaurante determinado con la intención de cenar, pero siempre le dicen que tendrá que esperar unos 40 minutos, o bien que su agente de viajes le dice que el vuelo que quería tomar en vacaciones está completamente lleno, o que la fila para comprar las entradas para el cine da la vuelta a la manzana.

El automóvil de un amigo tiene problemas, y en el taller le dijeron que no pueden admitirlo hasta el jueves. Aun así, eso es mejor que llamar al plomero, quien no puede ir a su departamento hasta dentro de 10 días para arreglar esa molesta gota que cae del grifo. Imagínese igualmente que llamara a su servicio de banca telefónica para consultar su saldo y fuese puesto en espera durante nueve minutos, teniendo que escuchar en todo ese tiempo una combinación de música "enlatada" y publicidad de la empresa. Por supuesto, esa espera vino después de los seis minutos que estuvo en la cola de la cafetería para pagar su almuerzo, y de los siete minutos que tardó en atenderle el dependiente de la librería de la esquina, a los que le siguieron los 25 minutos que estuvo sentado esa tarde en la sala de espera del médico, a pesar de que tenía cita desde hacía tres semanas. ¡La vida es una constante espera!

Todas esas frustraciones provienen del hecho de que existan varias personas esperando el mismo servicio al mismo tiempo. Uno de los retos de los servicios es precisamente que, dado que su contenido básicamente es el de la realización de determinadas acciones, no pueden normalmente ser almacenados para su uso posterior, por lo que deben ser distribuidos en tiempo real.

Gracias a recientes estudios se ha estimado que los americanos pierden 37 millones de horas al año (una media de casi 150 horas por persona) esperando en colas. Similares, o incluso peores situaciones parecen repetirse en todo el mundo. En números globales, una persona media llega a gastar hasta media hora por día esperando en cola, lo cual podría traducirse a 20 meses de espera en una vida de 80 años.

A nadie le gusta que le hagan esperar. Es aburrido, estresante, y a veces incluso físicamente incómodo, especialmente si no hay dónde sentarse o se está al aire libre. Sin embargo, la espera para ser servidos es casi un fenómeno universal. Casi toda organización se enfrenta al problema de las colas de espera en algún lugar de su sistema de operaciones. Los clientes son puestos en espera al teléfono, ante las cajas del supermercado, o en las mesas de los restaurantes mientras han de esperar a la factura. La gente permanece sentada en sus coches esperando que cambie la luz del semáforo, para entrar en los lavados automáticos y para pagar en los puestos de peaje de las autopistas.

Los objetos físicos inanimados también han de esperar para ser procesados: las cartas se apilan sobre las mesas de los ejecutivos, los zapatos guardan cola para ser remendados, y los cheques han de esperar para ser confirmados en el banco. En cada uno de estos casos, naturalmente, existe un cliente que está esperando el resultado de ese trabajo (la contestación a la carta, un par de zapatos listos para ser recogidos, o un cheque abonado en su cuenta corriente).

Podríamos pensar que el fenómeno de la espera es diferente en culturas denominadas relacionales, es decir, aquellos países como los de América Latina donde los individuos pueden estar más orientados a establecer relaciones interpersonales, charlar e incluso iniciar una amistad durante, por ejemplo, la ejecución de un servicio. Y es que, acorde a la escala diseñada basada en un estudio realizado por Geert Hofstede, se encontró que los países de América Latina son colectivistas, extrovertidos, y están más orientados a las costumbres y procesos.[9] En España existe la costumbre de cerrar los negocios a la hora de la comida, teniendo un lapso para descansar antes de continuar las labores del día. Estas situaciones pueden propiciar que la espera sea percibida de manera diferente por los clientes, sobre todo en áreas suburbanas o regiones apartadas de las grandes ciudades, donde el tiempo parece transcurrir de otra manera. Sin embargo, conforme las sociedades en países de América Latina van aumentando su dependencia hacia los servicios, y el estilo de vida se vuelve cada vez más complejo y acelerado, los clientes tienden también a aumentar sus expectativas en relación con la rapidez y eficiencia de los procesos de servicio en los que participan. Esta situación se hace cada vez más común con el aumento de negocios de servicios provenientes de culturas anglosajonas, los cuales han llegado a esta región a competir mediante un modelo de negocio que ha propiciado que los clientes se vuelvan más exigentes y esperen un servicio más rápido y eficiente. Negocios como los de comida rápida, mantenimiento automotriz y mensajería, por ejemplo, han logrado que el cliente esté dispuesto a pagar aún más por el servicio a cambio de mayor rapidez. Sin embargo otros, como los bancos, a pesar de que han incorporado el uso de la tecnología para ofrecer medios que faciliten el servicio a los clientes, aún tienen mucho camino por recorrer. En México, por ejemplo, algunos bancos cuentan con televisiones y hasta sillas para que el cliente se entretenga y descanse mientras espera en la cola. Estas acciones nos pueden llevar a preguntarnos qué es lo que el cliente realmente está esperando: ¿salir más rápido del banco o estar cómodamente sentado viendo televisión?

## La naturaleza de las colas

Las colas de espera se generan en el momento en que el número de llegadas a unas instalaciones de servicio excede la capacidad del sistema para procesarlas. En realidad, las colas son básicamente un síntoma de la existencia de problemas de administración de la capacidad no resueltos adecuadamente. El análisis y modernización de las colas es una rama de la administración de operaciones bastante conocida. La teoría de colas se inició ya en 1917, cuando un ingeniero de telefonía danés fue encargado de determinar qué dimensión debería tener una central telefónica para mantener el número de llamadas desatendidas dentro de unos límites razonables.

No todas las colas toman la forma de una línea de personas físicamente situadas una delante de la otra en un lugar determinado. Cuando los clientes tratan con un proveedor de servicios al alcance de la mano, como ocurre en aquellos que se basan en el procesamiento de la información, utilizan canales de comunicación tales como la transmisión de voz por teléfono o de datos por Internet. Habitualmente las llamadas son contestadas en el orden en que se reciben, lo cual requiere que los clientes esperen su turno en lo que sería una cola virtual. Algunas colas físicas están incluso dispersas geográficamente. Así, diferentes viajeros esperan en muchas localizaciones distintas a que les toque el turno de recibir el taxi que solicitaron por teléfono.

La aparición de sitios de Internet (*websites*) cada vez más sofisticados hace posible que la gente haga cosas por sí mismas, tales como obtener información o realizar reservaciones,

que anteriormente requerían de una llamada telefónica o de una visita en persona a las instalaciones de servicio. Las empresas a menudo promueven este tipo de conductas dado que resultan beneficiosas para ambas partes en términos del ahorro de tiempo y recursos que se obtiene. Aunque acceder a Internet puede ser lento en algunas ocasiones, al menos la espera se produce mientras el cliente está sentado cómodamente en su casa u oficina y puede atender otros asuntos mientras está esperando. Es el caso, por ejemplo, de la página de Internet de la aerolínea española Iberia (www.iberia.com), donde de forma rápida y eficaz puede adquirirse un boleto sin moverse del asiento. Igual sentido tiene el servicio de banca electrónica de muchos bancos, así como los de reservación de habitaciones que han desarrollado algunos hoteles y cadenas (www.hotelesmision.com.mx).

El Banco de Crédito de Perú también ha logrado administrar mejor la demanda de sus servicios. Por ejemplo, todos los fines de mes se formaban largas colas de clientes en las sucursales para realizar los pagos de luz, agua y teléfono. Para lograr equilibrar la oferta y la demanda, el BCP puso al servicio de los clientes todos los cajeros electrónicos y el servicio de Internet para que a través de ellos pudieran realizar el pago de estos servicios en forma gratuita, mientras que si querían realizar el pago en las agencias debían de abonar un pequeño cargo extra.

Añadir más capacidad no es siempre la solución óptima, al menos si consideramos que la satisfacción del cliente debe ser sopesada en términos del costo en que debemos incurrir para ello. Por esta razón, los directivos deben valorar también otras opciones tales como:

- Reconsiderar el diseño del sistema de colas
- Rediseñar los procesos para acortar el tiempo de cada transacción
- Administrar la conducta del cliente y sus percepciones al respecto de la espera
- Instaurar un sistema de reservaciones

## Reconsiderar el diseño del sistema de colas

Como ya vimos, aunque la regla básica en la mayoría de los sistemas de colas es que el primero en llegar sea el primero en ser servido, no todos ellos se organizan a partir de este criterio. A veces se utilizan criterios de segmentación para establecer diferentes prioridades para distintos tipos de clientes. Estas peculiaridades pueden basarse en aspectos como:

- *Urgencia del trabajo*: en los servicios de urgencia de muchos hospitales existen unas personas encargadas de recibir a los pacientes y decidir cuáles de ellos requieren tratamiento prioritario y cuáles pueden esperar sentados hasta que les llegue su turno.
- *Duración de la transacción de servicio*: los supermercados y otros comercios detallistas a menudo disponen colas rápidas para tareas más cortas y menos complicadas.
- *Pago de un sobreprecio*: las aerolíneas habitualmente ofrecen mostradores de facturación separados para los pasajeros de primera clase y de clase turista. La espera resulta ser mucho menor para quienes han pagado más por sus boletos, pues a ellos se les favorece con un porcentaje mayor de personal respecto del número de pasajeros.
- *Importancia del cliente*: las aerolíneas a menudo disponen de salas de espera VIP, más reservadas y con disponibilidad gratuita de periódicos y bebidas, en las que los clientes frecuentes pueden esperar la salida de sus vuelos con mayor comodidad.

La figura 11.2 ilustra algunos de los sistemas de diseño de colas más frecuentes.

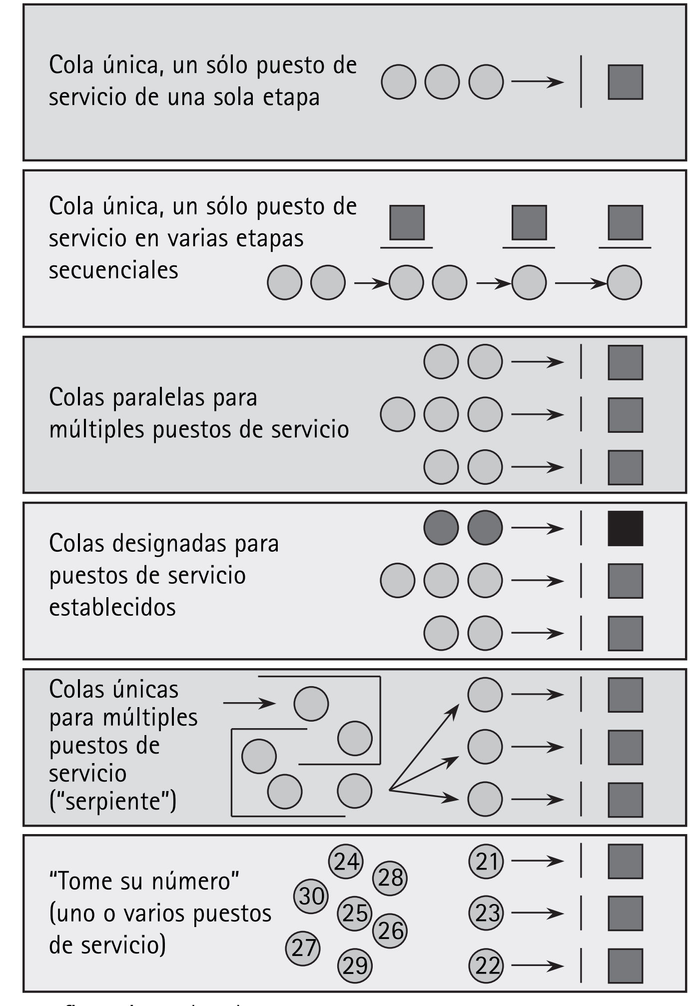



FIGURA 11.2 Distintas configuraciones de colas

## Minimización de la longitud percibida de la espera

Los directores de operaciones de las empresas de servicio saben que no deben tratar a la gente que espera como objetos inanimados. Como ya vimos, los clientes perciben el tiempo y el esfuerzo empleados en acceder a un servicio como un costo más. A la gente no le gusta desperdiciar su tiempo en actividades improductivas más de lo que le gusta tirar su dinero. De igual forma, también prefieren evitar los esfuerzos mentales o físicos no necesarios, incluidas la ansiedad y la incomodidad.

Las investigaciones demuestran que la gente a menudo tiene la sensación de que ha esperado más por un servicio de lo que realmente hizo. Por ejemplo, existen estudios sobre el uso del transporte público que han demostrado que los clientes perciben que el tiempo que han estado esperando un autobús o tren ha sido desde una vez y media a siete veces más lento que el que realmente emplearon al viajar en ellos.[10] La tolerancia de la espera también debe ponerse en relación con la naturaleza de la institución que provee el servicio. Un estudio comparativo realizado en Suiza entre clientes del servicio postal de aquel país y los de la empresa líder en venta al menudeo Migros, encontró que lo que los clientes definían como un tiempo de espera tolerable era un 30% mayor para el segundo que

para el servicio postal. Kostecki estableció la hipótesis de que la razón de ello era que comprar en Migros era percibido en general como una experiencia más placentera que sencillamente esperar en una oficina de correos.[11]

En general las conclusiones en este apartado pueden ser extrapolables al ámbito de América Latina, si bien es preciso reconocer que, por lo general, la ansiedad por la rapidez y la aversión a todo tipo de esperas no son tan comunes como puedan serlo en otras culturas. Además de eso, conviene advertir que en cada país y región existen costumbres y usos sociales distintos que hacen que algunas esperas sean consideradas más admisibles que otras, y por tanto, su tiempo se perciba como mayor o menor según el caso.

## La psicología del tiempo de espera

El conocido filósofo William James observó que "el aburrimiento nace cuando se empieza a estar atento al paso del tiempo en sí mismo". Basado en esta observación, David Maister ha formulado ocho principios sobre la psicología de los tiempos de espera.[12] Añadiéndole dos más de nuestra cosecha tenemos un total de 10, resumidos en la siguiente tabla. Examinemos cada proposición y revisemos algunas acciones apropiadas.

## Diez principios sobre la psicología de las colas de espera

1. El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado
2. Las esperas previas y posteriores al proceso parecen más largas que las que se producen dentro del mismo
3. La ansiedad hace que las esperas parezcan más largas
4. Las esperas inciertas son más largas que las conocidas
5. Las esperas no explicadas parecen más largas que las explicadas
6. Las colas injustas son más largas que las equitativas
7. Cuanto más valioso sea el servicio, más espera la gente
8. Las esperas en solitario parecen más largas que acompañado
9. Las esperas incómodas parecen más largas que las cómodas
10. Las esperas no familiares parecen más largas que las familiares

**El tiempo desocupado parece mayor que el ocupado**. Cuando nos sentamos sin nada que hacer, el tiempo parece no correr. El reto de las organizaciones de servicio está en dar a los clientes algo que hacer para distraerles mientras esperan. Una cadena de supermercados realizó una investigación de la que dedujo que los clientes no tienen conciencia de estar en una cola de espera si hay sólo una persona delante de ellos, de forma que tienen espacio para comenzar a descargar sus carritos, lo cual les mantiene ocupados.[13] Los médicos y dentistas llenan sus salas de espera con un buen número de revistas (aunque, desgraciadamente, por lo general bastante atrasadas y sobre temas habitualmente lejos de los intereses de los pacientes) para que la gente las lea mientras espera. Las instalaciones de algunos talleres de reparación de coches tienen una televisión para los clientes que esperan. Hay incluso quien va algo más allá y pone a disposición de sus clientes refrescos, café, incluso algo de picar mientras esperan. Algunos parques temáticos disponen de bandas de música que amenizan a la espera de los clientes mientras se encuentran en la cola de las atracciones más populares.

**Las esperas previas y posteriores al proceso parecen más largas que las que se producen dentro del mismo**. Hay gran diferencia entre esperar a comprar un boleto para entrar a

un parque temático y esperar en la cola de una atracción determinada una vez que ya se está dentro de él. Hay también diferencia entre esperar a que llegue el postre y encontrarse a la espera de recibir la factura una vez que ya se está preparado para marcharse. Algunas empresas de renta de automóviles hacen que el proceso comience antes asignándole a un agente la tarea de obtener información sobre los datos del cliente y el tipo de vehículo que necesita mientras espera. De esa forma, la entrega del servicio (asignarle un automóvil específico) puede efectuarse tan pronto como cada persona alcanza la cabeza de la cola. Estas empresas también intentan minimizar la espera del cliente cuando devuelve el automóvil, empleando agentes con terminales interconectados por radio para recibirlos en la zona de estacionamientos, comprobar la gasolina y el kilometraje, y emitir directamente las facturas.

**La ansiedad hace que las esperas parezcan más largas**. Circunstancias como la de que los clientes que esperan en cola no estén seguros de si quedarán entradas para cuando llegue su turno, o si les dará tiempo a coger el siguiente tren, o si tendrán tiempo de terminar antes de su próxima reunión, hacen que el tiempo de espera sea percibido como mucho más largo. También ocurre cuando las esperas tienen lugar en lugares poco familiares o donde se percibe un cierto riesgo.

**Las esperas inciertas son más largas que las conocidas**. Aunque cualquier espera puede ser frustrante, podemos ajustarnos mentalmente y hacernos a la idea de forma más efectiva si conocemos su duración. Es la incertidumbre lo que nos mantiene en vilo. Imagínese si estuviera esperando la salida de un vuelo que ha sido retrasado sin saber por cuánto tiempo. No sabe si tendrá tiempo de pasear por la terminal y visitar los comercios, o si debería quedarse en la puerta de embarque para el caso de que éste sea abierto en pocos minutos.

**Las esperas no explicadas parecen más largas que las explicadas**. ¿Alguna vez ha estado en el metro o en un ascensor que se ha parado sin razón aparente? No sólo hay incertidumbre sobre la duración de la espera, sino que también hay preocupación añadida sobre lo que va a ocurrir. ¿Ha habido un accidente en la línea? ¿Tendrá que abandonar el vagón en la oscuridad del túnel? ¿Se ha estropeado el ascensor?

**Las esperas injustas son más largas que las equitativas**. La consideración de lo que es justo o injusto varía de una cultura a otra. En los países europeos la gente exige que todo el mundo espere su turno en cola y probablemente se enfadarán si ven a otros colarse delante de ellos o dárseles prioridad sin aparente razón. En otras culturas, en cambio, nadie protestaría si una persona de determinado rango o casta recibe un trato abiertamente preferente.

**Cuanto más valioso sea el servicio, más espera la gente**. La gente hará cola durante toda la noche bajo condiciones incómodas para conseguir una buena localidad en un encuentro deportivo especialmente señalado o una ópera.

**Las esperas en solitario parecen más largas que acompañado**. Esperar con uno o más conocidos es más entretenido. La conversación con los amigos puede ayudar a pasar el tiempo. La misma presencia de otras personas, aun desconocidas, puede ayudar a reducir la sensación de soledad, aunque no todo el mundo se siente cómodo hablando con extraños.

**Las esperas incómodas parecen más largas que las cómodas.** "Mis pies me están matando". Es uno de los comentarios más frecuentes cuando la gente es obligada a esperar en fila durante

demasiado tiempo. De igual forma, ya sea sentado o de pie, una espera se torna más desesperante si la temperatura es demasiado cálida o fría, si hace viento o llueve.

**Las esperas no familiares parecen más largas que las familiares**. Los clientes frecuentes de un servicio saben qué esperar y probablemente se preocupen menos por ello. Los clientes nuevos u ocasionales, en contraste, pueden sentirse más nerviosos, preguntándose no sólo sobre la longitud probable de la espera sino también sobre qué ocurrirá luego, o incluso sobre aspectos como la seguridad personal.

En conclusión, cuando aumentar la capacidad es simplemente inviable deberíamos tratar de ser creativos y buscar formas para hacer la espera más placentera a los clientes. En el Metro de Madrid o en el sistema integrado de transporte (trolebús) en Quito se han instalado unas pantallas donde los usuarios pueden ponerse al día sobre las noticias más importantes mientras esperan su tren. Los restaurantes solucionan el problema de las esperas ofreciendo a sus clientes que tomen una copa en el bar hasta que haya una mesa disponible (lo cual permite, además, la obtención de unos ingresos extra). Los parques temáticos diseñan con gran esmero sus zonas de espera para hacer que éstas le parezcan al cliente más cortas de lo que realmente son, al facilitar la impresión de que la cola progresa de forma rápida y constante, y a la vez haciendo que el tiempo parezca pasar más rápido manteniéndoles entretenidos.

## Almacenar la demanda con un sistema de reservaciones

Pregunte a cualquiera qué servicios le viene a la mente cuando se habla de reservaciones y la mayoría le citará restaurantes, aerolíneas, hoteles, alquiler de coches o teatros. Sugiera sinónimos como citas y también pueden añadir peluquerías, o visitas a determinados profesionales como médicos y consultores. Son reservaciones también los servicios de reparaciones a domicilio, desde una nevera hasta una computadora.

Las reservaciones van más allá de la simple solicitud de un pedido, porque se supone que garantizan que el servicio estará disponible en un momento exacto acordado con el cliente, ni antes ni después. Existen varios sistemas que varían desde el mero libro de citas de la consulta del médico, normalmente escrito a mano, a los sistemas de bases de datos computarizadas que dan sustento a las operaciones mundiales de una aerolínea.

Cuando los objetos son los que requieren de un determinado servicio, a veces ocurre que sus propietarios no quieren ser separados de ellos durante mucho tiempo. Las familias con un sólo coche, por ejemplo, o las fábricas que dependen de una máquina determinada para su actividad, normalmente no pueden permitirse estar sin esos artículos por más de uno o dos días. Por ello precisamente suele ser frecuente encontrar sistemas de reservaciones en empresas proveedoras de servicios de reparaciones y mantenimiento. Además, al requerir reservación para el mantenimiento rutinario, la directiva de estas empresas puede asegurarse de que dispondrán de tiempo para atender trabajos de emergencia que, dado que implican un mayor ingreso, generan un margen mucho mayor.

### El diseño de un sistema de reservaciones

Los sistemas de reservaciones son utilizados habitualmente por muchas empresas de servicio dirigidos al cuerpo de las personas, lo cual incluye restaurantes, hoteles, aerolíneas, salones de peluquería, médicos y dentistas. La presencia de tales sistemas permiten que la

demanda sea controlada y suavizada de forma mucho más eficiente. Además, al disponer de datos por anticipado, los sistemas de reservaciones también ayudan a las organizaciones a preparar sus proyecciones financieras.

La toma de reservaciones también sirve para realizar una labor de preventa del servicio, informando y educando a los clientes sobre qué pueden esperar. Además, los clientes que disponen de reservación pueden contar con que se evitarán las colas, pues se les ha garantizado el servicio en un momento determinado. Otro beneficio de un buen sistema de reservaciones es que permite a la organización el desviar la demanda desde las horas pico hacia los momentos anteriores y posteriores, o bien desde una categoría de servicio a otras, incluso desde determinados emplazamientos a otros alternativos.

Sin embargo, no todo son ventajas. Los problemas aparecen cuando los clientes no acuden a la cita, o cuando la empresa realiza más reservaciones de lo que le permite su capacidad ("*overbooking*"). Algunas estrategias que permiten tratar estos desajustes operacionales son:

- Requerir un depósito previo o la aportación del número de una tarjeta de crédito (cada vez más frecuente en hoteles)
- Cancelar las reservaciones no desembolsadas después de un cierto tiempo (boletos de avión y tren)
- Ofrecer compensaciones a los clientes afectados por el exceso de reservaciones de lo que permite la capacidad de las empresas (*overbooking)* (En la Unión Europea existe una normativa específica para el caso del transporte aéreo de personas).

El reto al diseñar sistemas de reservaciones es hacerlos rápidos y agradables para sus usuarios, tanto para el personal de servicio como para los clientes. Hoy en día muchas empresas permiten a los clientes realizar sus propias reservaciones en una página de Internet, una tendencia que ciertamente parece crecer por momentos (ya es posible reservar asientos concretos para el cine). Tanto si los clientes tratan con un agente de la empresa, como si hacen sus propias reservaciones, esperan una respuesta rápida a sus solicitudes de información sobre disponibilidad del servicio en el momento deseado. También sabrán apreciar si el sistema puede proveer de información adicional sobre el tipo servicio que están reservando. Por ejemplo, ¿puede un hotel asignar una habitación específica a solicitud de un cliente? O, al menos, ¿puede asignarle una habitación con vista al lago en vez de otra orientada a un patio interior? Conocer estos extremos de forma anticipada (como ocurre con las entradas de cine) es un detalle sin duda muy apreciado por el cliente, quien sabe así con exactitud qué tipo de servicio está reservando.

## Segmentación en la estrategia de reservaciones

La administración del rendimiento, de la que ya hablamos anteriormente, obliga al directivo a considerar el costo de oportunidad de aceptar determinado volumen de negocio de un cliente o segmento de mercado cuando otro podría aportar un mayor margen. Por ejemplo, ¿debería un hotel aceptar la reservación anticipada de 200 noches para un grupo de turistas determinado, a razón de 80 dólares cada una, cuando las mismas habitaciones podrían posiblemente ser vendidas más tarde a viajeros de negocios a la tarifa completa de 140 dólares?

Las decisiones sobre tales problemas merecen ser manejadas con un poco más de sofisticación que sencillamente el agarrarnos al "más vale pájaro en mano que ciento volando". Para ello, los directivos necesitan disponer de una forma fiable de comparar la rentabilidad previsible en caso de que decida, bien aceptar reservaciones inmediatas, o bien esperar. Una

buena información, basada en los registros detallados de utilización histórica del servicio, apoyada a veces por herramientas de análisis informatizado y siempre por el sentido común, resultan ser la clave. La decisión para aceptar o rechazar negocios debería basarse en una estimación realista de las probabilidades de obtener negocios de mayor rendimiento, junto con el reconocimiento de la importancia de mantener relaciones estables con los clientes más rentables. Los directivos que toman decisiones respecto al sistema de reservaciones basándose en simples presentimientos, son sólo jugadores que apuestan a la carta más alta.

## Planeación de la asignación de recursos

Basada en el análisis de datos históricos de utilización del servicio y de información actual sobre el mercado, la planeación de reservaciones debe indicar cuánta capacidad asignar en fechas específicas a distintos tipos de clientes y a qué precios. Siguiendo este plan, pueden fijarse objetivos concretos de venta al personal comercial que reflejen la asignación de la capacidad disponible entre diferentes segmentos de mercado en fechas futuras. Lo último que una empresa debería hacer es obligar a su fuerza de ventas a fomentar que los segmentos de mercados más sensibles al precio adquieran capacidad en determinadas fechas cuando la proyección de ventas predice que en breve habrá una fuerte demanda de clientes dispuestos a pagar un mayor precio. Desafortunadamente, en algunas industrias los clientes menos rentables a menudo reservan con mayor anticipación, como es el caso de los grupos de turistas, que pagan mucho menos que los viajeros individuales y pueden requerir que las aerolíneas y los hoteles bloqueen espacio con más de un año de antelación.

La figura 11.3 ilustra la asignación de capacidad de un hotel, donde la demanda por parte de diferentes tipos de cliente varía, no sólo en función del día de la semana sino también de la temporada. Estas decisiones de asignación por segmentos, reflejadas en las bases de datos de las reservaciones que son accesibles en todo el mundo, le indica al personal cuándo dejar de aceptarlas a ciertos precios, incluso en el caso de que puedan quedar aún habitaciones disponibles.

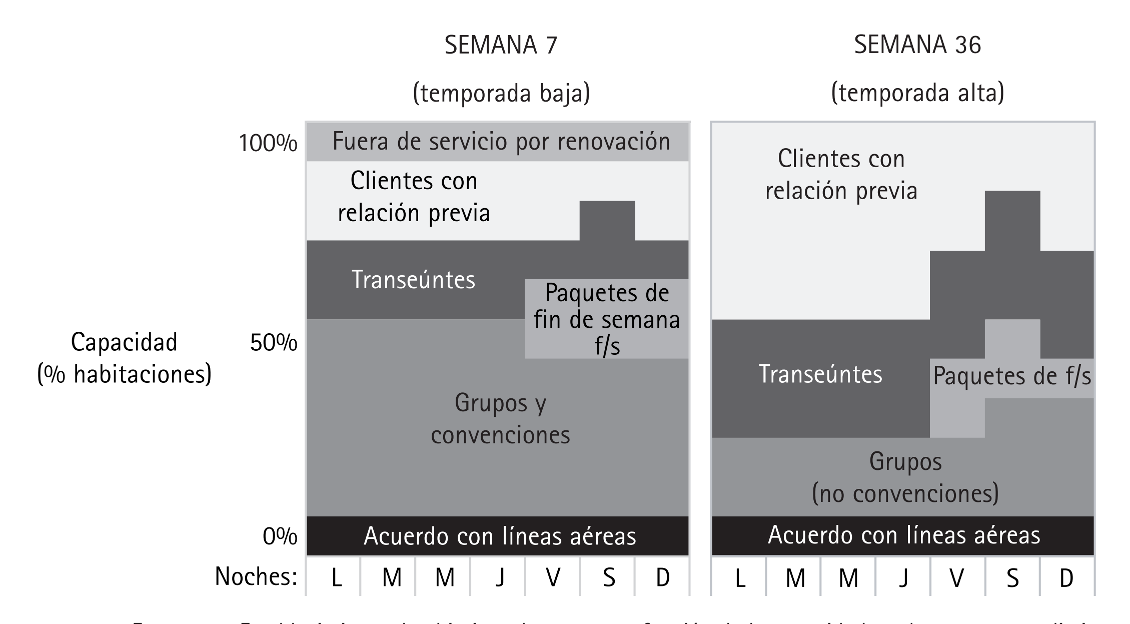



FIGURA 11.3 Establecimiento de objetivos de ventas en función de la capacidad en dos momentos distintos

Podrían construirse cuadros similares para la mayoría de los negocios de capacidad limitada. En algunos casos, ésta se medirá en términos de butacas para una representación teatral, o habitaciones-noche de hotel. En otros puede serlo en unidades de tiempo-máquina, tiempo-persona u horas profesionales que se pueden facturar, kilometraje de vehículo, o volumen de almacenamiento, según sea el recurso escaso que limita la capacidad.

Hay pruebas de que los programas de administración del rendimiento pueden incrementar los beneficios de la empresa significativamente. Muchas aerolíneas mencionan aumentos del 5% e incluso más después de implementar dichos programas. Pero en este punto conviene realizar una advertencia. La administración del rendimiento no debería significar necesariamente la maximización de la rentabilidad a corto plazo y a cualquier costo. Las estrategias fácilmente pueden degenerar en una rígida colección de reglas impuestas para prevenir que los segmentos menos sensibles al precio aprovechen la ventaja de las ofertas de precios reducidos mediante la aplicación de altas penalizaciones por reservaciones canceladas, o para aumentar lo más posible el margen del exceso de reservaciones de lo que permite la capacidad de las empresas (*overbooking),* sin pensar en la insatisfacción de aquellos clientes que confiaban en disponer de una reservación. Para mantener la buena voluntad de los clientes y construir relaciones estables con ellos, los directivos tienen que adoptar una perspectiva a largo plazo. De esta forma, los programas de administración del rendimiento deberían incluir estrategias para retener a los clientes más valiosos, incluso hasta el extremo de no cobrarles la mayor cantidad posible en una transacción determinada (la percepción de que se paga más de lo sensato no ayuda precisamente a construir confianza). Debería también prever compensaciones para los perjudicados por el *overbooking* a fin de recuperar en la medida de lo posible su satisfacción.

## Conclusión

Las fluctuaciones de la demanda de servicios son un problema para muchos negocios, especialmente para aquellos con una capacidad fija naturalmente cara. Dado que el resultado del servicio raramente puede ser producido y posteriormente almacenado para ventas futuras, deben desarrollarse diversas estrategias para equilibrar la demanda contra la capacidad disponible. El diseño e implementación de tales estrategias habitualmente requiere de la cooperación estrecha entre los departamentos de marketing, operaciones y recursos humanos.

Las opciones van desde utilizar esfuerzos de marketing para suavizar los picos y valles de la demanda a administrar el nivel de capacidad disponible para adaptarlo a la primera. Cuando la demanda excede a la oferta, las colas pueden llegar a causar en el cliente un sentimiento de frustración. En esas ocasiones pueden utilizarse sistemas de reservaciones para garantizar el acceso del cliente al servicio deseado en un momento específico, y así evitarle tener que hacer cola. Pero si tiene que esperar, hay una gran variedad de formas para organizar el proceso de tal manera que le resulte lo menos molesto posible.

Varios de los elementos del enfoque integral de administración de servicios subyacen en esta discusión. El primero es la productividad. Dado que muchas organizaciones que operan en un entorno de capacidad limitada tienen unos grandes costos fijos, incluso las más modestas mejoras en la utilización de esa capacidad pueden tener un efecto significativo en la cuenta de resultados. En este capítulo también hemos mostrado cómo los directivos pueden transformar costos fijos en variables a través de estrategias como la utilización de instalaciones de alquiler o fuerza de trabajo temporal. La creación de una capacidad

productiva más flexible permite a las empresas adoptar una estrategia de adaptación a la demanda, y aun así mejorar la productividad.

Las decisiones sobre el lugar y el tiempo de prestación del servicio están estrechamente asociadas con el equilibrio de demanda y capacidad. La demanda está en función de dónde esté localizado servicio y cuándo se ofrezca. Como vimos, el atractivo de muchos destinos varía con las estaciones. Las estrategias que incluyen el uso de elementos del servicio, precio (y otros costos), promoción y educación son muy útiles para administrar el nivel de demanda de un servicio en un momento y lugar determinados.

La naturaleza temporal de los servicios es un aspecto crítico en su administración, especialmente en la actualidad, ya que cada vez los clientes se hacen más sensibles al tiempo y más conscientes de su importancia. Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas deben tener especial cuidado en minimizar los posibles retrasos, pues sus clientes no pueden evitar tener que ir al lugar de prestación del servicio para obtenerlo, razón por la cual se verán irremisiblemente afectados por cualquier espera.

Las reservaciones pueden modular el flujo de llegadas, pero a veces la formación de colas resulta inevitable. En tal caso, los directivos deben actuar para ahorrar el mayor tiempo posible al cliente, o al menos hacer que éste pase de forma más agradable. Si lo logran, estarán creando una auténtica ventaja competitiva para sus organizaciones. El uso de las técnicas de administración del rendimiento, mientras tanto, puede ayudar a las empresas de determinadas industrias condicionadas por la limitación de capacidad, a desarrollar sistemas de reservaciones sofisticados, diseñados para optimizar la rentabilidad global al favorecer la venta a diferentes segmentos con diferentes precios.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué es particularmente significativa la administración de la capacidad en la organización de las operaciones de servicio?
2. ¿Qué características tiene el inventario para las empresas de servicio, y por qué es perecedero?
3. Distinga entre capacidad óptima y máxima. ¿Cuáles son sus respectivas implicaciones para los clientes, empleados y directivos?
4. Defina el concepto de "capacidad" en relación a todos los elementos de servicio ofrecido a los clientes por a) una aerolínea; b) un hotel; c) una consultora de dirección, y d) un restaurante.
5. Recuerde los cinco enfoques de la administración de la demanda. Dé ejemplos de su aplicación a diferentes tipos de servicios dirigidos a empresas.
6. ¿Por qué deberían preocuparse los directivos de empresas de servicio del tiempo que los clientes pasan en a) espera antes de ser procesados, y b) espera dentro del proceso?
7. ¿Cómo deberían aplicarse los principios de la administración del rendimiento a las compañías de renta de vehículos?
8. Recuerde los 10 principios de la psicología de las colas de espera. ¿Cuáles serían los más relevantes en a) un supermercado; b) una parada de autobús, en una tarde fría y lluviosa; c) el mostrador de facturación de un vuelo en el aeropuerto; d) la consulta de un médico, donde los pacientes pueden esperan sentados, y e) la cola de la taquilla de un estadio de futbol, para cuyo próximo partido se espera que se agoten las entradas?
9. Para una empresa que cuente con un gran número de clientes, ¿cuáles piensa que son las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de colas?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Identifique cinco servicios que utilice en el trabajo, la universidad o en su tiempo libre. En cada caso, ¿cómo definiría su capacidad? ¿Cómo la mediría? ¿Desarrollan alguna estrategia para variarla con el fin de adaptarla a la demanda?
2. Elija una organización de servicio con la que esté familiarizado e identifique sus patrones de demanda con referencia a la figura 11.1: a) ¿Cuál es la naturaleza del enfoque de esta organización de servicios hacia la administración de la capacidad y la demanda? b) ¿Qué cambios recomendaría en relación con su administración de la demanda y por qué?
3. Entreviste a un directivo local del sector de reparaciones y mantenimiento (por ejemplo, fontanería, talleres mecánicos, electricidad, etc.) y determine cómo planifica su tiempo para reparaciones extraordinarias en relación con su trabajo de rutina. ¿Hay espacio previsto para ello, o cuando se presente el caso hará esperar a otros clientes?
4. Compare y contraste el impacto de los picos de la demanda en la capacidad para servir en a) un call center; b) una página de Internet que acepte pedidos, y c) un comercio de venta al menudeo. Dé ejemplos, basados en su propia experiencia, de sistemas de reservaciones que funcionen realmente bien o mal.
5. Identifique cinco situaciones en las que haya tenido que esperar en cola durante la semana pasada. En cada ejemplo identifique la naturaleza de su configuración, y destaque cualquier actividad o característica que le sirviera para a) advertirle del tiempo probable de espera, y b) hacer la espera menos pesada. ¿Qué mejoras o cambios recomendaría?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Colin G. Armistead y Graham Clark, "The 'Coping' Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance", *lnternational Journal of Service lndustry Management* 5, núm. 2 (1994): 5-22.
2. Basado en la obra de James A. Fitzsimmons y Mona J. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy, and lnformation Technology,* 2a. ed. (Nueva York: Irwin McGraw-Hill, 1998); y W. Earl Sasser Jr., "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review* 54 (noviembre-diciembre de 1976): 133-140.
3. Irene C. L. Ng, Jochen Wirtz, y Khai Sheang Lee, "The Strategic Role of Unused Service Capacity", *lnternational Journal of Service lndustry Management* 10, núm. 2 (1999): 211-238.
4. Christopher H. Lovelock, "Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organizations", *Service lndustries Journal* (noviembre de 1984): 12-30.
5. Marcos Cobra, "Dimensionamiento del Mercado: Cómo calcular el potencial de mercado", (Santa Fé de Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2000): 77.
6. Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza, "Un nuevo modo de dirigir", *Dirección por Servicio,* (México, McGraw-Hill, enero de 1992): 52.
7. Carlos Vasconcellos, "E-Gobierno, A sus órdenes, ciudadano", *América Economía* (agosto de 2001).
8. Dora Delgado, "Librerías Gandhi. Por un cambio de página", Revista *Expansión* (México: Grupo Medcom, 12–26 de abril de 2000): 92-97.
9. Raghu Nath y Kunal K. Sadhu, "Comparative Analysis. Conclusions, and Future Directions", en *Comparative Management -A Regional View*; Raghu Hath, ed. (Cambridge MA: Ballinger Publishing Company, 1988), p. 273.

10. Jay R. Chernow, "Measuring the Values of Travel Time Savings", *Journal of Consumer Research* 7 (marzo de 1981): 360-371. [Nota: Todo el número estuvo dedicado a la utilización del tiempo.]
11. Michel Kostecki, "Waiting Lines as a Marketing Issue", *European Management Journal 14,* núm. 3 (1996): 295-303.
12. David H. Maister, "The Psychology of Waiting Lines", en J. A. Czepiel, M. R. Solomon, y C.F. Surprenant, *The Service Encounter* (Lexington, MA: Lexington Books/D.C. Heath, 1986, pp. 113-123); M.M. Davis y J. Heineke, "Understanding the Roles of the Customer and the Operation for Better Queue Management", *International Journal of Service Industry Management* 7, núm. 5, 1994, 21-34; y Peter Jones y Emma Peppiat, "Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues", *International Journal of Service Industry Management* 7, núm. 5, 1996, 47-61.
13. Tim Mason, "The Best Shopping Trip? How Tesco Keeps the Customer Satisfied", *Journal of the Market Research Society* 40, núm. 1 (enero de 1998): 5-12.

## Capítulo 12

# Tecnología y estrategia en empresas de servicio

*Las tecnologías de tiempo real permitirán a los clientes satisfacer muchas de sus necesidades por ellos mismos.*

Regis McKenna

Los cambios tecnológicos han venido modelando a lo largo de la historia el desarrollo de la actividad empresarial a todos los niveles. Desde la invención de las primeras herramientas, pasando por la Revolución Industrial y la utilización de la fuerza motriz del vapor, hasta llegar a nuestra actual era de la información, toda invención ha contribuido al desarrollo aportando una forma mejor de hacer las cosas. Hablamos de retos y oportunidades, que en cada período histórico algunos han sabido aprovechar y otros no. Pequeños negocios han florecido de forma explosiva, y grandes corporaciones se han hundido por no saber adaptarse a lo cambios de una nueva tecnología emergente.

El reto hoy sigue siendo grande, sobre todo si reparamos que en la actualidad los efectos sobre la actividad empresarial de servicios son más rápidos, frecuentes y profundos que nunca. Se calcula que el año-Internet es de tres a cuatro veces más corto que el mundo físico, es decir, que los cambios se aceleran cuando hablamos de la red. Por ello es importante no dejarse llevar por el escaso desarrollo del comercio electrónico en algunos países de nuestro entorno latinoamericano, pues la oportunidad espera a la vuelta de la esquina y, cuando ésta se produzca, será fugaz.

Las nuevas tecnologías evolucionan para transformar nuestras vidas. Nuestro interés en este capítulo reside en analizar cómo impactan en la forma en que los servicios se producen, distribuyen y colocan en el mercado. En particular, los avances en las telecomunicaciones y las computadoras generan continuas innovaciones en la entrega del servicio, sobre todo en el ámbito de Internet (en conjunto, a estos dos campos se les suele denominar tecnologías de la información -TI-). Sin embargo, los avances en ámbitos como la biología, el diseño, la energía, los métodos de trabajo y los materiales también tienen implicaciones significativas para los servicios.

Ya hicimos referencia a las tecnologías de la información en capítulos anteriores. Hemos explorado el cambio que han impulsado, desde el predominio de diseños operativos que exigían un

alto contacto con el cliente, a modalidades de menor contacto, fundamentalmente en lo que se refiere a servicios dirigidos a activos intangibles (precisamente de la información), tales como la banca electrónica. Posteriormente demostramos sus aplicaciones para el establecimiento de precios, las comunicaciones y la entrega de los servicios.

Este capítulo comienza con una revisión de las aplicaciones de la tecnología en el ámbito de la prestación de servicios antes de pasar a enfocar la atención en asuntos estratégicos relacionados más concretamente con las tecnologías de la información, con particular énfasis en Internet.

A lo largo de este capítulo trataremos cuestiones como:

1. ¿Qué tipos de tecnología resultan relevantes para los diferentes procesos de servicio?
2. ¿Cómo se relacionan los diferentes campos de la tecnología unos con otros?
3. ¿Qué factores se encuentran tras el rápido crecimiento de las tecnologías de la información?
4. ¿Cómo afectan las tecnologías de la información al servicio aumentado?
5. ¿En qué formas está transformando Internet la estrategia de las empresas de servicios?
6. ¿Qué alternativas tienen los negocios tradicionales que se enfrentan a la competencia de Internet?

# El significado de la tecnología

Cada generación tiende a usar la palabra tecnología para describir, de forma poco precisa, las aplicaciones prácticas de las más novedosas herramientas y procedimientos. Hoy en día, cuando la gente se refiere a la tecnología, normalmente está hablando de los avances experimentados en las tecnologías de la información. Pero a pesar de todas las maravillas de la modernidad, muchos inventos también resultan ser altamente perdurables. Cada día nos beneficiamos de tecnologías que han evolucionado muy poco o nada desde sus predecesoras en el siglo XIX, desde los inodoros provistos de cisternas, hasta las autopistas con superficie de asfalto, y desde el tren eléctrico, a las centrales termoeléctricas de carbón que aún generan la energía para impulsar a muchos de ellos, y a muchas de nuestros computadoras.

## Ejemplos de diferentes tecnologías

Es importante no definir la tecnología de forma demasiado estricta porque, en lo que respecta a la transformación de los servicios, su efecto va mucho más allá del de las propiamente llamadas tecnologías de la información. Las transformaciones tecnológicas en el sector servicios han determinado que él mismo se convierta en "exportador" neto de tecnología hacia los demás sectores.[1] De hecho, al menos seis tipos de tecnología tienen implicaciones para el sector servicios. Son las tecnologías relacionadas con la energía, el diseño físico, los materiales, los métodos, la biología genética y, por supuesto, la información. Conforme vayamos examinándolas individualmente, podremos comprobar cómo el éxito de su aplicación en cada caso puede depender de su equilibrio con una o más de las restantes.

1. *Tecnología de la energía*. Los desarrollos más recientes se centran alrededor de dos áreas. La primera es la relativa al tratamiento cada vez más sofisticado de las energías renovables, tales como la solar y la eólica. La segunda, quizá más significativa para el sector servicios, es el enorme progreso en la miniaturización de pilas, baterías y acumuladores eléctricos. Su tamaño y peso se han reducido considerablemente, mientras que su duración y potencia se han incrementado para proveer de energía al nuevo equipo portátil sobre el que se desarrollan las nuevas tecnologías de la in-

formación, entre el que se incluyen las computadoras portátiles, los organizadores de mano o PDA y los teléfonos móviles. Al facilitar las comunicaciones móviles y la distribución de los servicios en el ciberespacio, aumentan la accesibilidad de la empresa y permiten al cliente mayor flexibilidad.

2. *Tecnología del diseño físico*. La creación de equipo más pequeño, ligero, rápido y eficiente a menudo requiere de nuevos puntos de vista en lo que al diseño se refiere. Las computadoras portátiles y los teléfonos móviles son muy diferentes a los modelos fijos. Los modernos *overcrafts*, con su innovador diseño y sus sistemas de propulsión, tampoco parecen tener demasiado en común con los *ferries* tradicionales.
3. *Tecnología de los materiales*. Las modernas técnicas de fabricación y los nuevos materiales han producido plásticos con características muy avanzadas, así como aleaciones de metal que permiten no sólo la fabricación de nuevas embarcaciones de alta velocidad o equipamiento informático miniaturizado, sino también objetos mucho más cotidianos como los focos de ahorro de energía, que además permiten una mayor seguridad y durabilidad, así como canalizaciones plásticas altamente resistentes a la corrosión para transportar gas natural a puntos geográficos muy alejados. Los modernos trenes hacen un uso intensivo de la tecnología de los nuevos materiales, incluyendo compuestos metálicos que permiten una estructura mucho más ligera, plásticos resistentes al vandalismo urbano, fibras artificiales de fácil limpieza y cristales aislantes a prueba de roturas que facilitan una excelente visión sin comprometer la seguridad y el control de la temperatura en el interior de los coches.
4. *La tecnología de los métodos* se refiere al desarrollo de nuevas formas de trabajar. Incluye el diseño del lugar de trabajo y entrega del servicio, con todas las actividades que tienen lugar dentro de él. La tecnología de los métodos puede incluir aspectos tan simples como el amueblar las habitaciones de hotel con elementos de fácil limpieza, o instalar dispensadores de bebidas con medición automática en los restaurantes de comida rápida para que los dependientes puedan realizar otras actividades mientras los vasos se llenan automáticamente.[2] Pero también puede resultar tan complejo como diseñar el ambiente de trabajo para la sala de urgencias de un hospital, los protocolos de operaciones de un banco telefónico, o la logística interna de un almacén automatizado. La tecnología de los métodos, para ser efectiva, debe tener en cuenta el factor humano, pues cualquier innovación suele requerir que los empleados y los clientes realicen tareas a las que no están acostumbrados. La facilidad de uso debe ser, pues, uno de los objetivos principales, por lo que los directores de operaciones deberían promover la participación en el diseño de nuevos métodos, tanto de los responsables de recursos humanos y marketing de la empresa como de algunos de sus clientes.
5. *La biotecnología* incluye la investigación sobre el desarrollo y la aplicación de prácticas como la ingeniería genética o la terapia genética. Existe un gran número de aplicaciones de servicio de enorme utilidad que giran alrededor de los avances en tratamientos médicos o el desarrollo de alimentos alterados genéticamente. Sin embargo, el impacto a largo plazo de estas prácticas aún continúa siendo incierto, por lo que su uso cuenta en la actualidad con numerosos detractores que reclaman una mayor seguridad antes de generalizar su aplicación.
6. *Las tecnologías de la información* incluyen varios elementos clave, que comienza con la recolección de datos y su consiguiente almacenamiento en sistemas de memoria

que pueden ir desde la capacidad de la banda magnética de una simple tarjeta de crédito (alrededor de 200 bytes, equivalente más o menos a unas tres líneas de texto escrito) a los terabytes de las actuales supercomputadoras.

## Tecnología e innovación

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas de servicio hacer cosas que antes eran imposibles, así como realizar las labores tradicionales de forma más productiva. No obstante, a pesar de todo el entusiasmo que rodea el crecimiento de Internet y su potencial para transformar los negocios e incluso la propia sociedad, los historiadores económicos señalan que algunas innovaciones del pasado también crearon niveles similares de entusiasmo. Como observa Justin Fox:[3]

> *Cuando miras atrás, a los primeros días de las fábricas, el tren, el automóvil, y especialmente la electricidad, mucho de lo que pudiera parecer nuevo en lo que se refiere a Internet comienza a sonar familiar. Realmente, la llegada de casi todo nuevo producto o tecnología durante el siglo y medio pasado ha apresurado la carrera de los emprendedores para posicionarse con nuevos diseños de productos y servicios. Las innovaciones tecnológicas realmente cruciales desde el punto de vista electrónico son aquellas que nos hacen ser más productivos. Si las computadoras e Internet nos llevan a beneficios en la productividad, serán uno de esos grandes saltos al futuro que hacen del mundo un lugar más próspero. Pero eso sí, debemos ser conscientes de que existen precedentes. Entonces, ¿qué hay de nuevo realmente en la era digital? Principalmente la conceptualización de la información (fácil de digitalizar y copiar) como un producto económicamente fundamental.*

Las innovaciones tecnológicas pueden presentar o requerir oportunidades de cambio estratégico para las empresas ya establecidas. Las compañías creadas a partir de las nuevas oportunidades de negocio, por el contrario, pueden empezar desde cero. Por ejemplo, muchas empresas se dirigen a Internet en busca de mayor productividad. Algunas tiendas y grandes almacenes como El Corte Inglés, en España, han integrado el comercio electrónico dentro de su modelo de negocio, tratándolo como un canal adicional. Esta estrategia se conoce con la expresión inglesa "bricks and clicks" (ladrillos y clics), pues se asienta en esta doble dimensión real y virtual. De hecho, y salvo raras excepciones, hoy por hoy se trata de la única estrategia de éxito en el ámbito español y latinoamericano, pues por lo general sólo los proyectos respaldados por una empresa sólida y de marca reconocida han sido capaces de asentarse en Internet, mientras que los servicios prestados por empresas que tan sólo operan en Internet han ido cayendo uno tras otro.

En cualquier caso, la movilidad entre ambos mundo comienza a notarse. Por ejemplo, la detallista de software Egghead ha abandonado el espacio físico completamente en favor del ciberespacio. En contraste, Amazon y otras empresas que operan solamente en Internet están considerando el reto de saltar al mundo real. Es importante tener en cuenta que distintos tipos de clientes pueden preferir canales diferentes. En capítulos anteriores introdujimos el concepto de segmentación tecnográfica[4] como una forma de dividir los clientes en categorías de acuerdo con su propensión a usar las nuevas tecnologías tales como Internet. No todo el mundo está dispuesto a usar Internet, incluso pueden darse situaciones bajo las cuales un usuario experimentado pueda preferir una visita a la tienda para comparar y

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.1*

**España ocupa el puesto 19 de los países con mayor desarrollo tecnológico**

Número de patentes per cápita, grado de difusión de Internet, índice de extensión de la telefonía y tasa de matriculación en ciencias, matemáticas e ingeniería, entre otros. Éstos son los factores que han llevado a Naciones Unidas a establecer una clasificación mundial de adelanto tecnológico. España encabeza el segundo grupo, denominado líderes potenciales, que sigue al bloque integrado por las 18 naciones con mayor nivel de innovación tecnológica del mundo.

España es el número uno de los denominados líderes potenciales en adelanto tecnológico, pero todavía no forma parte de la élite de potencias que encabezan actualmente este ámbito de desarrollo. Así se concluye en un informe que ha elaborado la Organización de Naciones Unidas (ONU) y que clasifica 72 países de todo el mundo en función de su nivel de adelanto en tecnología e innovación.

Pese a abrir el grupo de países con mayores posibilidades de crecimiento (líderes en potencia) por delante de Italia, Grecia y Portugal, España ocupa el puesto decimonoveno en la clasificación general que contiene el informe de la ONU, por detrás de las 18 naciones con mayor nivel de innovación tecnológica en el mundo. Así, el documento de la ONU divide los 72 países estudiados en cuatro grandes grupos: líderes, líderes potenciales (encabezado por España), seguidores dinámicos y marginados.

En el primer bloque de la clasificación (los líderes) encabezado por Finlandia, Estados Unidos, Suecia y Japón, se integra gran parte de los países de la Unión Europea. Así, además de Finlandia y Suecia, figuran los Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Irlanda, Bélgica, Austria y Francia.

Según el informe de la ONU, las naciones que integran este bloque se encuentran a la vanguardia de la innovación tecnológica, registran grandes logros en materia de creación, difusión y conocimientos especializados en tecnología y se diferencian del resto por su elevado índice de invenciones. El propio informe señala que existe "una gran disparidad" en este ámbito entre el último clasificado del primer bloque (Israel) y el primero del siguiente (España).

Ésta, junto a Italia, Grecia y Portugal, se integra en el grupo de líderes potenciales, que reúne a los países que han invertido en altos niveles de conocimientos especializados, pero "realizan pocas innovaciones". Además de las cuatro naciones comunitarias, en este grupo se encuentra también Hong Kong, Malasia, México, Eslovenia y Argentina, entre otras.

El estudio que ha realizado Naciones Unidas incluye una serie de variables cuya combinación da lugar a un índice que se utiliza para clasificar a los países. Así, se tienen en cuenta datos como el número de patentes per cápita, el grado de difusión de Internet, el índice de exportación de tecnología, el número de teléfonos fijos y móviles, el consumo de electricidad, la media de años de escolarización y la tasa bruta de matriculación de investigadores en ciencias, matemáticas e ingeniería.

Mientras que en alguno de estos factores España se aproxima mucho a los países del primer bloque de la clasificación (es el caso de la exportación de productos de alta tecnología, el número de teléfonos por población o la tasa de matriculación en ciencias), en otros las diferencias son notables. Un ejemplo de ello es el número de patentes per cápita; mientras en España la cifra es de 42, en Francia es de 205 y en Japón de 994.

**Fuente:** Neus Sala, Susana Palacios. Artículo publicado en www.aui.es, 01/08/2001

probar los artículos en que esté interesado. Las características personales y las creencias también juegan un papel importante. Entre las dimensiones que Parasuraman[5] encontró como asociadas a la disponibilidad para asimilar nuevas tecnologías está la que denominó "disposición a innovar", es decir, un punto de vista positivo respecto de la tecnología y la creencia de que ofrece a la gente un mayor control, flexibilidad y eficiencia para sus vidas. Las creencias correlativas desde el punto de vista negativo incluyen la desconfianza, la falta de control percibido, los sentimientos de ser superados e incluso apabullados por la tecnología, y el escepticismo sobre su habilidad para trabajar de forma fiable.

En nuestro ámbito hispanohablante el grado de predisposición para asumir e incorporar las innovaciones ha crecido fuertemente en los últimos años, impulsado precisamente por los avances en las tecnologías de las telecomunicaciones, que han permitido un alto grado de conectividad con lo que en su día vino a llamarse "la aldea global". Aun así, en determinados segmentos de población más tradicionales y menos proclives al cambio aún existen dudas, e incluso una cierta desconfianza, sobre lo que la innovación puede significar en sus vidas. Sin duda, los cambios tecnológicos, cuando son profundos, requieren cambios culturales que no todos están en disposición a afrontar a corto plazo.

Asimismo, aunque en menor escala que en los países desarrollados en América Latina, se realizan innovaciones en países como Bolivia, en donde el grupo ATAMIRI dirigido por el científico Iván Guzmán de Rojas, ha desarrollado un sistema traductor multilingüe que permite traducir 12 lenguas automáticamente con la base lógica del idioma aymara, idioma que se habla sobre todo en el occidente de Bolivia. ATAMIRI (comunicador en aymara), fue concebido y diseñado como una herramienta para asistir a un traductor profesional, en tiempo real por medio del Internet, y al momento ha logrado pasar varias pruebas, como en 1985 cuando se utilizó en el seno de la Comisión del Canal de Panamá para traducir al español documentos técnicos y legales escritos en inglés con resultados satisfactorios. Además, el mismo grupo ha creado una variación llamada "qopuchawi" (sitio donde se charla) que se puede obtener gratuitamente de la red (www.atamiri.cc) y permite el servicio de mensajes instantáneos (chat) en 30 diferentes lenguajes en forma simultánea. Es decir, si se quieren comunicar un francés y un hondureño sin conocer el idioma del otro, o un rumano y un boliviano pueden escribir en su lengua natal y, en la ventana del mensajero su frase aparece traducida a la lengua del receptor. [6]

## La creación de nuevas formas de trabajar

Han tenido lugar cambios significativos en la manera en que los servicios son diseñados y entregados.[7] Antes de establecer nuevas estrategias para aprovechar la ventaja de las nuevas tecnologías, los directivos deben preguntarse cómo necesitarán cambiar los patrones de trabajo actuales si las innovaciones cumplen sus promesas. Actualmente se está trabajando mucho sobre el potencial de Internet para mejorar la productividad de los negocios, sobre todo a través de reducciones en costos de compras, personal de atención al público y entrega. Pero la finalidad de la tecnología no es sólo la de ahorrar dinero.

Hammer y Champy[8] señalaron que las empresas a menudo usan la tecnología simplemente para añadir velocidad a los procesos existentes. Advierten que "el poder real de la tecnología no es el de que pueden hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino el que permitan a las organizaciones romper normas obsoletas y crear nuevas formas de trabajar". En el caso de las tecnologías de la información, argumentan que en vez de "introducir

procesos caducos en el hardware y el software, deberíamos usar el poder de la tecnología para rediseñar radicalmente los procedimientos de los negocios y aumentar significativamente su efectividad". Este punto de vista presupone que las empresas sean completamente conscientes de cuáles son sus procesos actuales, y destaca el valor del mapeo de procesos como una herramienta visual para diseñarlos de nuevo si es necesario.

Un ejemplo claro de cómo la tecnología puede ayudar en los procesos de una empresa de servicios se puede apreciar en Colombia, donde los clientes del restaurante bogotano el Armadillo no se encontrarán con los típicos problemas de disponibilidad de comida, mesas, e información de precios. En este restaurante, los meseros pueden consultar el menú, existencias de platos, precios, trasmitir sus pedidos,  consultas, y preparar facturas en tiempo real por medio de las herramientas inalámbricas PDA (Asistentes Personales Digitales) de Hewlett-Packard, con Windows CE. Con un sistema y software especial, el restaurante Armadillo en muy poco tiempo ha logrado reducir costos, aumentar la rotación de las mesas y darle a su establecimiento una nueva herramienta que modernizó su imagen.[9]

Las empresas líderes en servicio emplean la tecnología como un componente activo de la estrategia. Muchas de ellas tienen su propia unidad de tecnología, cuyo trabajo se dedica a explorar cómo pueden ser utilizadas las innovaciones de la mejor forma posible para crear más valor a clientes y accionistas, mayor calidad, mejor productividad y, en definitiva, una ventaja competitiva para la empresa. Las innovaciones más deseables son aquellas que cumplen varios de estos objetivos simultáneamente, o incluso todos ellos. Una innovación diseñada con un sólo propósito puede tener un impacto negativo en otras actividades.

Las empresas que buscan estar a la vanguardia en la aplicación de las nuevas tecnologías, a menudo trabajan estrechamente con investigadores de universidades y fabricantes innovadores para modelar el desarrollo y la utilidad de las invenciones. Este enfoque, además, ayuda a crear y reforzar una cultura corporativa abierta al cambio y a los nuevos métodos de trabajo. El impacto real es tan grande que los adelantos tecnológicos permitirán a un país ser líder, tanto en la producción de bienes como de servicios, e incluso los países en desarrollo pugnarán por ser competitivos en el comercio internacional de servicios.[10]

## La revolución digital

Las modernas tecnologías de la información en realidad son la fusión de dos distintas: la de las computadoras y la de las telecomunicaciones. Bajo esta revolución global hay cinco impulsores fundamentales:

1. Un enorme y sostenido aumento de la capacidad de procesamiento de las computadoras, paralelamente a la rápida caída de su costo (la ley de Moore predice que la potencia de las computadoras se duplica cada 18 meses por el mismo precio).
2. La digitalización de todos los tipos de información (desde las ondas de radio y televisión, pasando por los impulsos eléctricos de la telefonía, hasta las imágenes de fotografías, películas y gráficos), de forma que pueden ser almacenadas, manipuladas y transmitidas en el lenguaje binario de las computadoras.
3. Un gran aumento de la capacidad de los nuevos enlaces de telecomunicaciones como los de satélite, microondas y los cables de fibra óptica, que reemplazan a los tradicionales cables de cobre.
4. La miniaturización del hardware y de las baterías, que hace posible crear una gran variedad de aparatos portátiles de computación.

5. Los avances en el software, la tecnología digital y la arquitectura de redes, que permiten la transmisión en alta calidad tanto de voz como de gráficos, fotografías y datos, los cuales pueden moverse indistintamente entre diferentes tipos de terminales enlazados alrededor de todo el mundo.

En conjunto, estos desarrollos están impulsando la rápida evolución de Internet y su más conocido componente, la World Wide Web. Como red de redes, Internet está constituida por un enorme número de servidores (grandes computadoras que controlan las páginas de Internet y el correo electrónico o e-mail de los clientes) interconectados a lo largo de todo el mundo. El reto para los directivos de servicios es, obviamente, buscar la mejor forma de utilizar este enorme potencial.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.2*

**¿Que causó la caída de las "punto.com"?**

Pocos fenómenos en el mundo de los negocios han causado tal revuelo en la última mitad del siglo pasado como el rápido ascenso y caída de las empresas popularmente conocidas como "punto.com". Durante los últimos años de la década de los 90 se crearon numerosos negocios buscando las ventajas ofrecidas por Internet. El entusiasmo fue contagioso. Los conferencistas proclamaron que Internet lo cambia todo y predijeron un futuro incierto para las empresas ya establecidas que no tuvieran presencia en ese medio. Los inversores y capitalistas inyectaron dinero en las punto.com, muchas de los cuales lanzaron sus acciones en bolsa y pudieron ver cómo su precio se elevaba por momentos de forma sorprendente, haciendo multimillonarios a sus fundadores (al menos sobre el papel). Pero para el año 2003 la gran mayoría de ellas sucumbieron. ¿Cuál fue el error?

Un problema fundamental fue la existencia de numerosos errores en los modelos de negocio, en particular en lo que se refiere a la forma en que cada compañía esperaba obtener sus ingresos. Intentando atraer a los clientes a través de precios bajos, muchos comerciantes de Internet vieron cómo sus márgenes eran insuficientes (o incluso desaparecían) para cubrir unos costos mayores de lo previsto. Se necesitaron fuertes inversiones para la construcción y puesta en funcionamiento de almacenes automatizados, mientras que los costos de entrega eran a veces mayores de lo que se cobraba a los clientes por cada pedido. Poner en funcionamiento una página de Internet efectiva demostró ser más complejo de lo que se esperaba. Se necesitaron ingresos adicionales para mejorar el servicio al cliente, manejar las quejas y admitir las devoluciones de mercancías. Las empresas proveedoras de contenidos, cuyo servicio consistía en facilitar información sobre temas determinados, se dieron cuenta de que mucha gente no estaba dispuesta a pagar por ella, sobre todo si la mayoría podía ser encontrada gratis en alguna otra página de Internet. Generar material original demostró ser bastante caro, puesto que la mayoría de las punto.com carecían de las economías de escala y los acuerdos con medios de portales como Yahoo! o AOL. Mientras tanto, los ingresos recibidos por la publicidad mostrada en sus páginas no consiguieron alcanzar las expectativas.

Entre otros problemas clave a los que se enfrentaron las punto.com estaba el alto costo de marketing de atraer visitantes a sus páginas de Internet y la fuerte competencia, tanto de los negocios tradicionales como de otras compañías *on-line* del mismo sector. Muchos vendedores virtuales aprendieron en carne propia que desarrollar una página de Internet no es barato, que cuando no tienes tu propio inventario pierdes el control sobre el precio, que los clientes se enfadan cuando los pedidos no son entregados rápidamente, y que lo que en principio se pensaba que iban a ser costos fijos de estructura a veces terminaban siendo

semivariables, aumentando conforme crecía la actividad. De hecho, invertir más dinero en busca de mayores ingresos no hubiera sido necesariamente una buena estrategia a largo plazo.

Tras estudiar 109 empresas punto.com fallidas, el Boston Consulting Group identificó las siguientes razones para ello (en algunos casos hay más de una razón por compañía):

| | |
|---|---|
| Un pobre modelo de ingresos, costos y beneficios | 59 |
| Falta de ventaja competitiva | 55 |
| Ausencia de beneficio para los clientes | 34 |
| Problemas en la organización y ejecución | 15 |
| Administración ineficaz de los almacenes y la logística | 8 |
| Conflictos entre el negocio de Internet y los socios | 6 |

Los gastos de marketing previstos para construir el reconocimiento de marca y atraer clientes a la página de Internet de la compañía a menudo fueron mal enfocados. Muchos se gastaron una fortuna para promover la notoriedad de sus marcas. Sin embargo, los observadores han concluido que la mayoría de las punto.com no llegaron a comprender que la creación de marca de servicio no es en sí misma una estrategia, y que el reconocimiento de marca por sí solo, necesariamente no lleva a fomentar el uso y la lealtad de los clientes.

**Fuentes:** Marcia Vickers, "Models from Mars", *Business Week*, 4 de septiembre de 2000, 106-107; Jerry Useem y Eryn Brown, "Dot-coms: What Have We Learned?", *Fortune*, 30 de octubre de 2000, 82-104; Matt Kranz, "What Detonated Dot-bombs?", *USA Today*, 4 de diciembre de 2000, B1-B2.

Para terminar este apartado, conviene mencionar cómo las tecnologías de la información cada vez se implantan con más fuerza en el ámbito latinoamericano y español. Concretamente, por lo que se refiere a España y México, el estudio publicado por la Asociación de Usuarios de Internet e INEGI, respectivamente, desvela cómo el crecimiento del número de personas con acceso a Internet ha sido muy alto (Figuras 12.1 y 12.2).

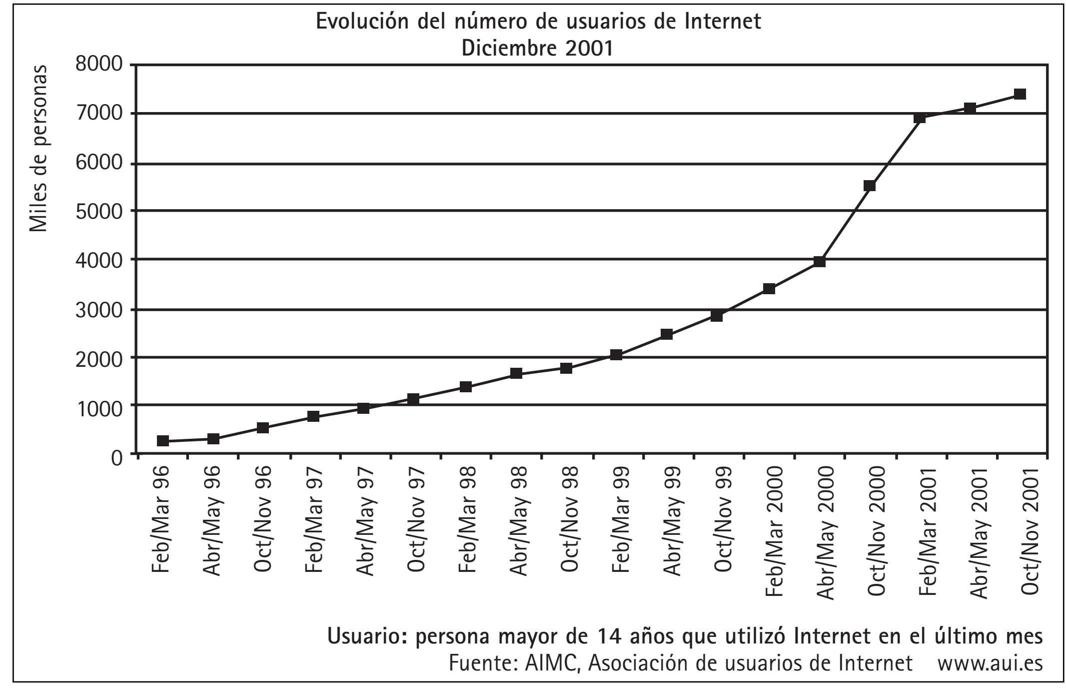
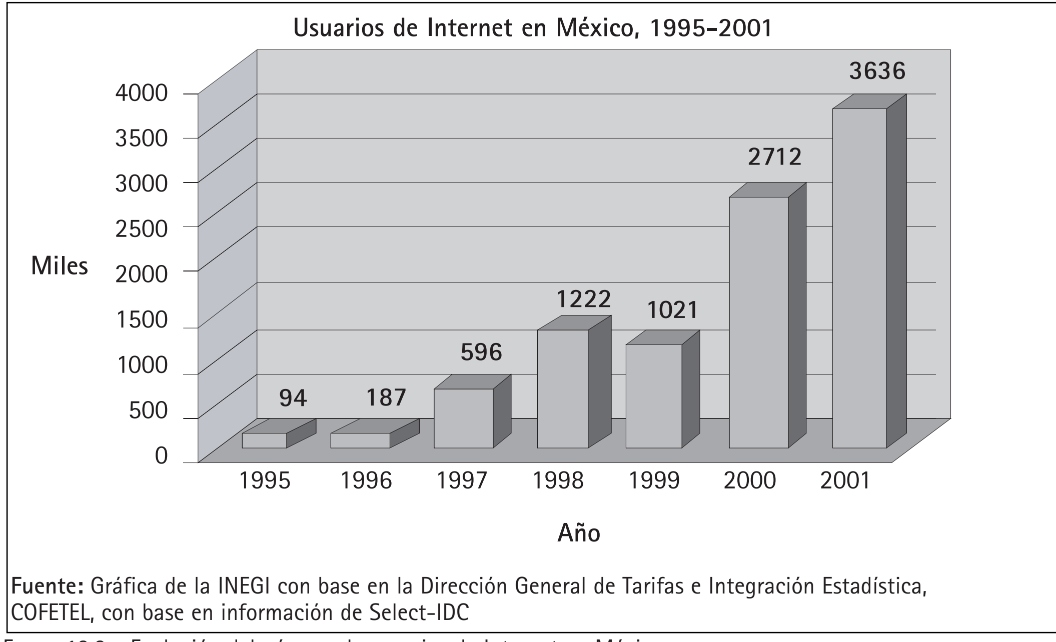



FIGURA 12.1 Evolución del número de usuarios de Internet en España




**Fuente:** Gráfica de la INEGI con base en la Dirección General de Tarifas e Integración Estadística, COFETEL, con base en información de Select-IDC

FIGURA 12.2 Evolución del número de usuarios de Internet en México

## Aplicación de la tecnología a los servicios

En capítulos anteriores vimos algunos ejemplos de cómo la tecnología ha estimulado y facilitado la innovación en el sector servicios. A causa de sus notables capacidades, las tecnologías de la información sin lugar a dudas mantendrán la actual tendencia y seguirán evolucionando bastante en un futuro próximo. De entre ellas, las innovaciones que probablemente tendrán un mayor éxito serán aquellas cuyo valor añadido sea percibido con claridad no sólo por la empresa que decide adoptarlas, sino también por aquellos empleados y clientes que pasen a interactuar con ellas.

Los directivos necesitan crear un modelo de negocio para sus organizaciones que utilice la tecnología con propósitos estratégicos añadiendo valor a su clientela, acercando la organización tanto a clientes como proveedores, equilibrando el trabajo de los empleados y librándoles de tareas banales, incrementando la productividad y, en definitiva, teniendo un impacto financiero positivo en la cuenta de resultados. Pero deberían evitar ver la tecnología como una fórmula mágica que garantice por sí misma resultados de éxito. La carrera por adoptar nuevas estrategias basadas en Internet sin analizar antes las implicaciones para los empleados, clientes y el sistema operativo en general, puede ser una receta que lleve directamente al fracaso. Muchas de las compañías "punto.com" que en su día apostaron fuertemente por Internet han terminado fracasando por falta precisamente de un modelo de negocio efectivo.

### Tecnología y procesos de servicio

La naturaleza del proceso de creación y entrega del servicio central necesariamente afecta al tipo de tecnología requerida para estas labores. Como ya vimos, hay cuatro tipos de procesos de servicio: 1) los dirigidos a las personas, que incluyen las prestaciones tangibles efectuadas sobre la persona física del cliente (por ejemplo, hoteles y centros de salud);

2) los dirigidos a las posesiones y objetos, que incluyen las acciones tangibles realizadas sobre aquellos objetos físicos de los clientes que necesitan de alguna prestación (por ejemplo, transporte y reparaciones); 3) los relativos a estímulos mentales, que se refiere a los servicios intangibles dirigidos hacia la mente del cliente (por ejemplo, noticias de radio y educación), y 4) los relativos a la información, que se refiere a acciones intangibles sobre activos intangibles (por ejemplo, seguros y administración de acciones). En nuestro análisis, combinamos las categorías 3 y 4 en lo que llamamos procesos basados en la información.

**Servicios dirigidos al cuerpo de las personas**. Dado que los clientes interactúan directamente con la organización en sus instalaciones de servicio, esta categoría pone un fuerte énfasis en su diseño físico y en la tecnología de los materiales utilizados en ellas, así como en el equipo de apoyo y las fuentes de energía que se necesitan para alimentarlo. A las tecnologías de los métodos le incumbe, por su parte, definir cómo los empleados, clientes y elementos físicos van a interactuar en dicho lugar para lograr el servicio deseado.

Muchas de estas innovaciones tecnológicas han sido refinadas y adaptadas para servir a las necesidades de sectores específicos. Toda la industria del transporte se ha transformado por los nuevos desarrollos en las tecnologías de la energía, que afectan a la velocidad, el consumo de combustible y la polución, tanto ambiental como acústica. Por su parte, los hospitales son unos de los más beneficiados por los avances en el diseño físico de un nuevo equipo de diagnóstico y tratamiento de pacientes, así como por las nuevas aplicaciones alcanzadas en el campo de la biotecnología.

Los restaurantes, por su parte, aprovechan para mejorar su productividad los avances relacionados con la alimentación (por ejemplo, los que permiten mejorar la conservación de la comida, o la creación de nuevos tipos de vegetales modificados genéticamente), así como con la invención de aparatos para simplificar la preparación y elaboración de la comida. En cualquier caso, su aplicación dependerá del tipo de restaurante de que se trate, pues los métodos de preparación y servicio de la comida varían ampliamente desde los de comida rápida (donde los clientes mismos se sirven en un sistema altamente estandarizado) a los tradicionales (donde el cliente juega un papel mucho más pasivo).

La tecnología puede ayudar también a reducir la dificultad de valoración de un servicio dirigido a las personas mediante sistemas que ayuden a la evaluación previa de un servicio, por ejemplo, la creación de imágenes digitalizadas en computadora de una futura cirugía estética o corte de cabello. La estética Carlos Sanz de México, dispone de una base de datos de 1 500 cortes de cabello de todos los tamaños y colores, con la cual el estilista crea una imagen virtual de su cliente con el estilo que le quede mejor.[11]

**Servicios dirigidos a posesiones físicas**. Estos servicios también enfatizan el uso de la tecnología de la energía, el diseño, los materiales y los métodos, pues los productos físicos tienden a precisar de prestaciones físicas, desde el transporte al almacenamiento, desde la instalación a la limpieza, y desde el sistema de repostaje de combustible a las reparaciones. Pero la diferencia fundamental estriba en que, al contrario que las personas cuya talla y forma son más o menos homogéneas y estables, los objetos físicos pueden volver a diseñarse para hacer más fácil las prestaciones que recaen sobre ellos. De hecho, el mejor servicio que los fabricantes y arquitectos pueden dar a sus clientes es diseñar sus objetos físicos e instalaciones con un enfoque de "serviciabilidad", si se nos permite la palabra. Desafortunadamente, eso no ocurre en muchas ocasiones. Todavía podemos encontrar elementos de equipo difíciles de empaquetar y transportar, maquinaria que debe ser completamente desarmada por

un técnico para reemplazar una única pieza, aparatos electrónicos que tan sólo un experto puede manejar, así como edificios enormemente difíciles de limpiar y mantener.

**Servicios basados en la información.** Como ya dijimos, este grupo incluye tanto los servicios dirigidos a la mente de las personas como los de información. Los desarrollos estratégicos de esta categoría son impulsados fundamentalmente por las tecnologías de la información. Los avances en las telecomunicaciones, desde los teléfonos móviles a los enlaces vía satélite, han abierto un cúmulo de nuevas posibilidades muy valiosas para la industria de la información, las noticias, el entretenimiento o la educación. Igualmente, la telemedicina, basada en las tecnologías de la información permite transmitir información, en tiempo real sobre los pacientes a fin de que médicos cualificados puedan dar un diagnóstico inmediato.

La miniaturización de las fuentes de energía eléctrica, tales como las pilas de botón, ha permitido la creación de aparatos más pequeños y ligeros (pantallas planas, modems ligeros, faxes portátiles, teléfonos móviles de bolsillo, o discos duros transportables capaces de almacenar un enorme volumen de datos). La combinación de la portabilidad de los aparatos electrónicos con las actuales redes de comunicación sin cable libera a los usuarios de los condicionantes geográficos de las instalaciones fijas, y extiende enormemente la utilidad de Internet.

Gracias al uso de las nuevas tecnologías, los modernos servicios basados en la información son capaces de prescindir casi completamente del lugar físico de atención al público. Cada vez más, todo lo que los clientes necesitan es tener acceso a cualquier aparato electrónico (un teléfono, una pantalla táctil, un lector de tarjetas) que permita la intercomunicación con la empresa proveedora, la cual podría estar en cualquier parte del mundo.

## Las tecnologías de la información y el servicio ampliado

¿Cómo afectan los avances en las tecnologías de la información al servicio ampliado? Como ya mostramos en capítulos anteriores, los servicios suplementarios que rodean al servicio esencial, facilitando su uso y aumentando su valor, pueden dividirse en ocho categorías: información, consultas, toma de pedidos, hospitalidad, guarda o cuidado, excepciones, facturación y pago. Entonces utilizamos la metáfora de una flor para describirlo gráficamente como un núcleo central rodeado de ocho pétalos. Posteriormente, reflexionamos sobre el hecho de que la mayoría de esos pétalos dependen de la información y pueden, por tanto, ser distribuidos electrónicamente a través de medios de telecomunicación como el teléfono, el fax, las terminales electrónicas o Internet. Por supuesto, cuando el servicio central en sí mismo está basado en la información, también puede ser distribuido a través de esos canales electrónicos.

Como resultado, hay numerosas oportunidades para emplear las tecnologías de la información al diseñar estrategias de servicio. Incluso cuando elementos como la hospitalidad o el cuidado implican procesos físicos, todavía existe la necesidad de recopilar información sobre las preferencias y conductas de los clientes en relación con estos elementos suplementarios. La figura 12.3 ilustra las formas en las que una página de Internet puede usarse para mejorar los servicios o su entrega, en relación a cada uno de los pétalos de la flor. Examinemos en mayor detalle algunas de ellas. Mientras tanto, la figura 12.4 presenta un ejemplo de una empresa de Internet que provee diferentes servicios basados en Internet.

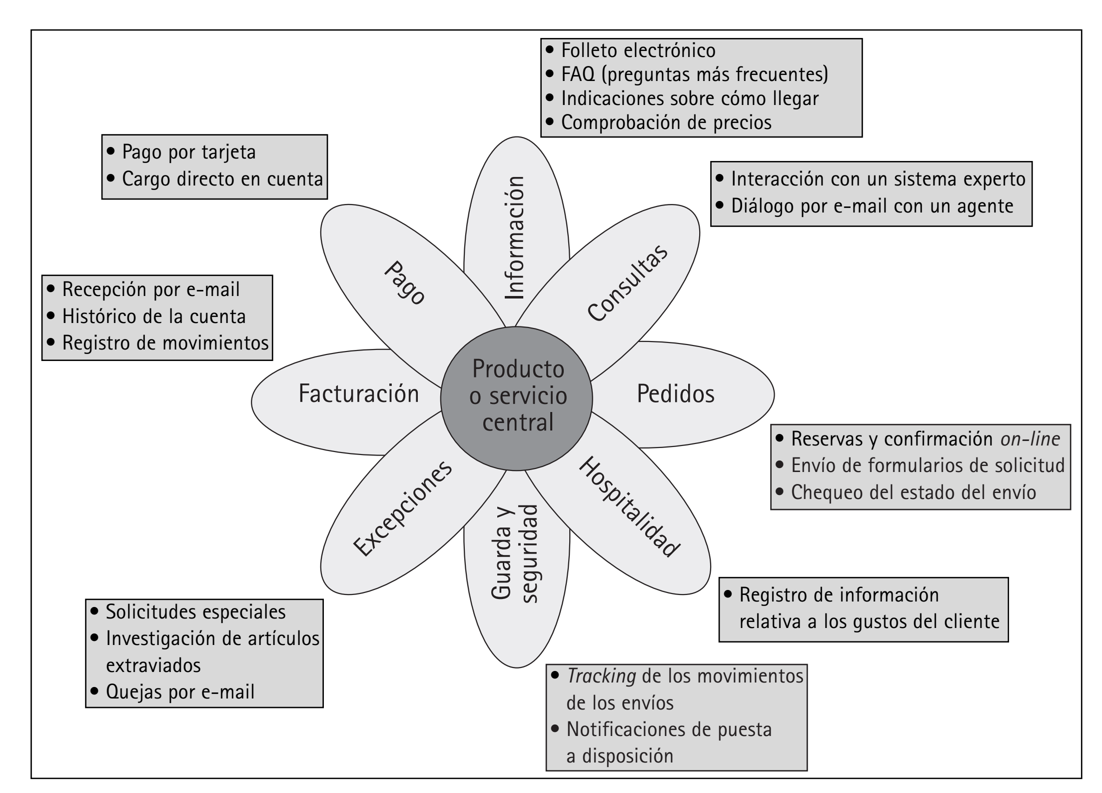



FIGURA 12.3 Aplicación del poder de Internet al servicio esencial y servicios suplementarios

**Información y consulta.** Los clientes necesitan información sobre los productos y servicios que compran, incluyendo la confirmación de pedidos y la documentación de la compra mediante la correspondiente factura. Hoy en día, Internet hace posible que las páginas de Internet bien diseñadas provean a los clientes de la información que necesitan sobre la empresa y los servicios que les interesan. Muchas de ellas incluyen ayudas adicionales tales como una sección denominada FAQ (del inglés "Frequently Asked Questions") o conexión por correo electrónico (*e-mail*) con el personal de atención al público o técnicos especializados. Algunas incluso ofrecen apartados de chat, patrocinados por la propia empresa, donde los clientes pueden comunicarse entre sí.

Los empleados sin especial cualificación pueden ser transformados en expertos dándoles acceso a la información pertinente. Cuando un determinado cliente de un proveedor de acceso a Internet (conocido habitualmente por sus siglas en inglés: ISP) telefonea al servicio técnico para configurar debidamente su computadora, la persona que recibe la llamada le guiará por el proceso sin que para ello deba tener extensos conocimientos de informática. Tan sólo le bastará con seguir el procedimiento que le marca la pantalla de su computadora e ir comprobando los progresos para conseguir que finalmente el propio usuario haya sido capaz de realizar su conexión por medio del servidor de la empresa. Tan sólo cuando aparezcan problemas de especial complejidad, la llamada será transferida a un técnico experto en informática.

Un caso bastante particular es el de las empresas de transporte que proveen en tiempo real de información sobre sus horarios y disponibilidad de plazas por medio de Internet.




FIGURA 12.4 La publicidad de servicios basados en la red presenta el servicio esencial y los suplementarios. www.elsitio.com: "El sitio donde las cosas son a tu medida. Publicaciones, chat, tu nick personal, e-mail gratis y miles de premios. Con la mejor información sobre deportes, tecnología, espectáculos, tiempo libre y todo lo que a vos te interesa".

Es habitual encontrar servicios como éste en aerolíneas (www.iberia.es), pero no lo es ya tanto en el sector del ferrocarril (www.renfe.es) y mucho menos en el de los autobuses (como ejemplo pionero, la española Alsa no sólo aporta dicha información sino que permite adquirir sus boletos en www.alsa.es).

**Toma de pedidos.** ¿Cómo puede la tecnología hacer más fácil a los clientes la realización de pedidos y a los proveedores el recibirlos? Los pedidos realizados en persona, por teléfono, por correo o por fax son aún prácticas ampliamente extendidas. La clave para mejorar estos procesos de entrada de pedidos reside en minimizar el tiempo y el esfuerzo requerido por ambas partes, a la vez que se asegura la fiabilidad y la exactitud del sistema.

La toma de pedidos mediante un sistema telefónico automatizado es una de las opciones. El contestador deberá estar respaldado por un sistema informático de generación de voz capaz de preguntar al cliente por los códigos del artículo y el número de unidades requeridas. El cliente podrá entonces contestar, bien de viva voz, bien mediante el teclado del teléfono. Por su parte, las páginas de Internet cada vez son más utilizadas para esta labor de toma de pedidos. Las aerolíneas, por ejemplo, recomiendan a los clientes que realicen en ellas directamente tanto la comprobación de la disponibilidad de plazas como su reservación. Las cadenas de hoteles facilitan a los clientes que averigüen por sí mismos las diferentes ofertas disponibles en cada ciudad, la obtención de mapas con la localización de los distintos establecimientos, y la posibilidad de realizar personalmente la reservación de las habitaciones. Además, en los últimos años se ha producido un gran crecimiento, en términos porcentuales, en la venta *on-line* al menudeo, con la participación de establecimientos tradicionales como El Corte Inglés (www.elcorteingles.com), empresas de venta por catálogo como la española Venca (www.venca.com), y nuevos proveedores sin establecimientos físicos tales como Amazon.com (www.amazon.com). Pero donde los pedidos

por Internet son mayores es en el ámbito del B2B (es decir, entre empresas), con un volumen que excede ampliamente el dirigido al consumidor.

A los grandes clientes se les puede dar acceso a páginas de Internet personalizadas mediante el otorgamiento de una contraseña restringida. Allí, los responsables de compras de las empresas pueden encontrar todos los artículos que normalmente piden y a los precios previamente negociados, además de información tan útil como su historial de pedidos y el listado de cantidades habitualmente solicitadas. La página de Internet también puede impulsar el que el cliente conozca productos y servicios distintos a los que suele adquirir y que podrían serle de utilidad para su actividad. Lo particular de este sistema reside en que cada cliente accedería a su propia página, completamente distinta a la de los demás, ya que a cada uno se le ofrecería aquel conjunto de artículos que más previsiblemente esté dispuesto a adquirir y al precio negociado en cada caso.

Tanto si los clientes realizan el pedido de objetos físicos por correo, teléfono, Internet, como por cualquier otro medio, un reto fundamental es el de administrar un procedimiento efectivo de entrega. La rápida entrega de cada pedido incluye tareas tales como recogerlo en el almacén, empaquetarlo y transportarlo. Cada vez resulta más frecuente que las empresas realicen mediante terceros algunas o todas de estas actividades logísticas, con intermediarios especializados como UPS, DHL, FedEx y, en algunos países, con los distintos servicios nacionales de correos, conforme éstos mejoran sus servicios con la finalidad de adaptarlos a las necesidades actuales de los clientes.

Un ejemplo muy particular es el de las organizaciones cooperativas que proveen de medicamentos a las farmacias, como puede verse en las perspectivas de servicio 12.3.

**Hospitalidad, custodia y excepciones.** Los elementos de hospitalidad y custodia, que habitualmente incluyen acciones tangibles en lugares físicos, contribuyen a hacer la visita de los clientes más agradable al tratarles como huéspedes y hacerse cargo de sus necesidades. La categoría conocida como excepciones, por su parte, incluye tanto solicitudes especiales (a menudo requeridas al tiempo de realizar la reservación), como la resolución de problemas cuando las cosas no salen del todo bien.

Las solicitudes especiales, sobre todo aquellas vinculadas a necesidades médicas y alimenticias, son habituales en las industrias del viaje y el hospedaje. El reto fundamental está en asegurar que cada solicitud llegue efectivamente a aquellos empleados responsables de cumplirla. En este punto, el papel de las tecnologías de la información puede ser valioso, y consiste en almacenar tales solicitudes, poniéndolas a disposición del departamento o persona responsable y documentar su resolución.

La tecnología también acelera la resolución de problemas. Empresas como Helicópteros Sanitarios (radicada en Marbella, España, y que provee de servicios de asistencia médica y traslado urgente a hospitales en el radio de la Costa del Sol) disponen en cada ambulancia y helicóptero de una conexión permanente con su central de operaciones, gracias a la cual pueden recibir en cuestión de segundos el historial médico de cada uno de sus más de 15 mil clientes, lo cual les permite actuar de forma mucho más rápida y precisa en caso de emergencia.

**Facturación y pago.** Las facturas y demás documentos contables son de vital importancia para la empresa, ya sean en su formato de papel o electrónico. Los clientes exigen que sean claros, informativos y lo suficientemente desglosados para que resulte fácil saber cómo se ha llegado a la suma final. Las compañías más avanzadas llegan a promover investigaciones de mercado para determinar lo que los clientes esperan de tales documentos en términos

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.3*

**Cofaran**

En 1965 un grupo de 12 farmacéuticos malagueños, influidos por el movimiento cooperativo, fundan Cofaran (www.cofaran.es), Cooperativa Farmacéutica Andaluza. En este momento cobró vida un proyecto que en poco tiempo alcanzaría una importancia que ni los más optimistas pudieron vaticinar. En tan sólo 17 meses se alcanzó la cifra de 110 socios y unas ventas de 89 millones anuales.

La cooperativa se fundó con la intención, entre otras, de proveer a los distintos socios de cuantos medicamentos fueran necesarios para el ejercicio de su profesión, disfrutando así de las ventajas negociadoras que aportaba la compra conjunta.

Tras haber disfrutado de varios emplazamientos, el 10 de mayo de 1996 (30 años después de su fundación), se inauguró la nueva sede central de Cofaran en Málaga, en un edificio cuya principal característica es la de estar dotado de un moderno sistema de producción basado en la automatización del 65% del despacho de pedidos, que hace que la entrega de los productos se produzca de una forma rápida y eficaz. Pero la auténtica revolución proviene de la interconexión informática de este centro logístico de almacenaje y distribución con las computadoras de cada una de las oficinas de las farmacias adheridas al sistema.

Hasta hace tan sólo unos años, cuando un farmacéutico comprobaba la falta de algún producto determinado en su establecimiento debía llamar a la central de distribución y solicitar su entrega la cual, aunque se realizaba en el mismo día, obligaba al cliente a volver horas más tarde a recoger la prescripción. En la actualidad el sistema establecido por Cofaran, basado en la interconexión de las computadoras de cada farmacia con el de la central de distribución, ha agilizado enormemente este procedimiento y, sobre todo, ha permitido prevenir la falta de medicamentos en cualquiera de las farmacias adheridas. Gracias a un escáner, cada oficina registra en tiempo real la salida de medicamentos e informa de ello a su respectiva computadora, de forma que cuando ésta detecta que el nivel de *stock* de un producto determinado ha descendido por debajo de lo que el farmacéutico considera conveniente, automáticamente informa de la situación y se procede a reponer el nivel de producto hasta la cantidad que el titular del establecimiento estime como adecuada. Se evita así que medicamentos de una alta rotación puedan faltar en un momento dado en el almacén de cualquiera de los establecimientos asociados.

de estructura y nivel de detalle, y una vez averiguado utilizan las tecnologías de la información para organizar y resaltar la información de la forma más útil posible.

Recientemente, la compañía Telefónica de España ha incorporado a sus recibos un listado adicional en el que se especifican aquellos números a los que se ha realizado un mayor número de llamadas, haciendo más sencillo identificar cuáles son los destinatarios más frecuentes de las llamadas sin necesidad de tener que repasar en el listado temporal una a una todas las realizadas a lo largo del mes. Esta fórmula resulta de gran utilidad para el control familiar y empresarial del gasto, y además permite disponer de una mayor información de qué tarifas pueden resultar más rentables en cada caso.

Los actuales bancos que operan en Internet facilitan al cliente un amplio historial de movimientos de cada una de sus cuentas, con la posibilidad de obtener información adi-

cional sobre cada asiento e incluso volcar todos los datos sobre programas de administración económica personal ("Efectivo", "Money", "Quicken", etc.), los cuales permiten extraer a partir de ellos conclusiones al respecto de los patrones de gasto de cada persona.

En algunos restaurantes europeos es habitual el disponer de un lector de tarjetas de crédito sin cables que permite al dependiente realizar el cargo a la vista del cliente y de forma automática, pudiendo entregarle el recibo de modo inmediato.

## Estrechando los lazos con el cliente a través de las tecnologías de la información

Regis McKenna,[12] consultor de empresas tecnológicas, afirma que las tradicionales conexiones con los clientes, basadas en la investigación, ya no son suficientes en un mundo que se mueve en tiempo real:

> *La conexión continua con los clientes permite obtener una información que ni los "focus groups"(sesiones de grupo) ni las encuestas podrían facilitarnos. El conocimiento de las necesidades individuales de cada cliente, que las empresas pueden capturar a través de la tecnología, nos transporta al tiempo en el que el panadero, el carnicero y el zapatero conocían a su clientela personalmente. En aquel ámbito, las relaciones de servicio con el cliente se construían con base en transacciones cara a cara. Las tecnologías de hoy en día permiten, salvando las evidentes distancias, recrear la conversación entre el tendero y el cliente.*

Conforme las empresas de servicio crecen y extienden sus operaciones a lo largo de áreas geográficas cada vez más amplias, los directivos pueden quedar cada vez más distantes de las operaciones diarias, y consecuentemente del diálogo cercano con sus clientes. Este desarrollo, pues, requiere de nuevos esfuerzos por comprender y registrar las necesidades de los clientes, de forma que los representantes de las empresas puedan llegar hasta cada uno de ellos a lo largo del tiempo y las distancias geográficas. Las TI pueden ayudar a obtener la solución. La tecnología de las computadoras y las telecomunicaciones hacen posible disponer de conexión telefónica o por Internet a lo largo de todo el mundo, gracias a lo cual los servicios centrales de la empresa pueden servir a aquellos clientes que soliciten información, deseen realizar pedidos, o simplemente quieran que se resuelvan sus problemas. Además, la tecnología permite capturar la información de retroalimentación del mercado en tiempo real. El enriquecimiento informativo y de conocimientos llega a ser el medio principal para hacer crecer los negocios, para transformarlos y hacerlos más competitivos.[13]

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.4*

**Líneas de atención al cliente**

El marketing masivo y el directo convergen en un esquema de interacción entre el fabricante y el cliente relativamente nuevo. Aunque los extensos y numerosos anaqueles del supermercado ofrecen de manera indiscriminada su contenido a cualquiera que transita frente a ellos, una vez que el comprador ha hecho su elección tendrá alguien que le atenderá personalmente en cualquier asunto relacionado con el producto que acaba de adquirir.

A través de un número telefónico —gratuito en algunos casos—, el cliente podrá establecer comunicación directa con el proveedor o fabricante para hacer preguntas, externar inconformidades o contribuir con sus comentarios y sugerencias.

Aunque el uso de las líneas de atención al cliente se generaliza, todavía hay algunos que dudan en incorporar este servicio a sus productos. Hay también quienes opinan que esta tendencia es privativa de las multinacionales, aunque lo cierto es que cada vez más empresas mexicanas —Lala, Mundet, Prolesa, etcétera— ya atienden a sus clientes por esa vía.

La atención al cliente y la respuesta directa están haciendo la diferencia entre un negocio exitoso y el que no lo es, y esto se refleja en la lealtad del cliente, el volumen de ventas, el posicionamiento de la marca y la imagen de la empresa.

Si usted está entre los del grupo que duda, o bien ya ha incorporado este servicio y busca maneras de optimizar su uso, le damos a continuación algunos ejemplos que debe considerar para tener un centro de respuesta directa que atienda a sus clientes de manera eficaz.

EL CASO UNILEVER

En mayo de 1996 fue inaugurado en Cuernavaca el centro de Servicio de Atención al Consumidor (SAC) de Unilever para atender a los compradores de productos de esta multinacional.

Pond's, filial de Unilever, ya ofrecía este servicio desde 1993, y a lo largo de ocho meses de operación sólo recibió alrededor de 300 llamadas. Actualmente, el SAC recibe en promedio mil llamadas al mes, "90% de las cuales son para pedir información sobre nuestros productos", comenta Mónica Tenorio, directora de Investigación de Mercado de Unilever, quien atribuye este impresionante incremento al cambio en la actitud de la gente que "cada día está más consciente de los productos que consume".

Este nuevo cliente se informa mejor antes de comprar, busca precio, marca y algún valor agregado. "Ese plus es la atención", señala Laura Bonilla, coordinadora del SAC de Unilever.

Ambas ejecutivas enfatizan que el principal propósito del SAC es atender de manera personal, profesional e inmediata a cada uno de sus clientes. Sin embargo, la funcionalidad de ese servicio va más allá: con la información recibida en cada llamada se elaboran bases de datos que pueden ser de utilidad para algún marketing directo posterior.

El SAC Unilever da respuesta por escrito a cada llamada y realiza la reposición del producto, cuando es el caso, o envía la muestra de algún otro que pueda ser de interés o utilidad al cliente, todo esto al día siguiente de la llamada.

"¡Eso es respuesta inmediata! —subraya Bonilla—, lo que además de darnos un cliente satisfecho, nos da un cliente gratamente sorprendido por el servicio".

La información de estas llamadas está a disposición de todas las áreas de la empresa: marketing, ventas, desarrollo de productos, etcétera; los datos ayudan a confirmar hipótesis sobre algunos productos e influye, aunque de manera indirecta, en la adecuación de las estrategias de mercado.

En el proceso de introducción de nuevos productos tener una base de datos con el perfil de los consumidores permite dirigir la campaña al segmento objetivo. En opinión de Tenorio, la atención al cliente se ha convertido en uno de los factores determinantes por los que el consumidor decide comprar. "Es bueno saber, cuando compras algo, que hay alguien que responde."

**Fuente:** Alfredo Alcántara, "*Atención al Cliente. La diferencia*", publicado en Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 21 de octubre de 1998).

Los sistemas de relación basados en las tecnologías de la información aportan la posibilidad de conectar bases de datos especializadas, integrando actividades clave relativas al servicio que se presta al cliente. La figura 12.5 esquematiza las conexiones entre distintas bases de datos de una aerolínea, que incluyen datos sobre pasajeros, reservaciones, comidas y equipaje. También muestra cómo la información se utilizará para realizar el seguimiento de los objetos físicos (tales como maletas o comidas especiales). Por ejemplo, si una maleta no aparece en el aeropuerto de destino, el sistema debería poder averiguar dónde está para que pueda ser entregada. Nótese en la figura cómo la información de apoyo fluye de forma paralela a los movimientos del pasajero en contacto con la empresa.

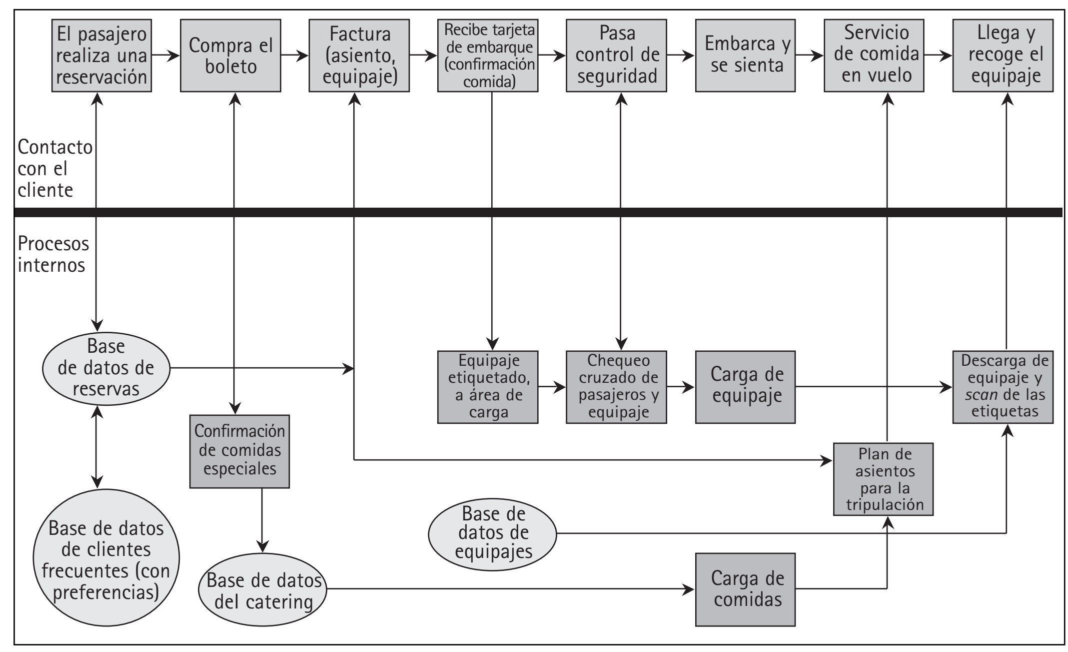



FIGURA 12.5 Uso de las tecnologías de información para personalizar los servicios en una aerolínea

## Implicaciones de Internet en las empresas de servicio

Los últimos años han sido testigos de la explosión del comercio en Internet, tanto para productos como para servicios. El potencial de este medio se extiende a todos y cada uno de los ocho elementos del enfoque integral de administración de servicios. Ofrece a los directivos nuevas oportunidades de innovar en los servicios, permitiéndoles crear nuevas ofertas, así como añadir elementos de diseño de productos y servicios (sobre todo en lo que se refiere a la personalización de los mismos) e introducir nuevas dinámicas de comunicación, precios y estrategias de distribución. Aunque se trata de un medio intangible en sí mismo, el potencial de Internet para integrar texto, sonido y video crea interesantes oportunidades para estimular la experiencia física de los servicios.

Además, muchas empresas se han visto atraídas por Internet debido a su potencial para mejorar la productividad de los procesos de servicio. Al mismo tiempo, su facilidad para combinar el control que permite la centralización de las operaciones con la capacidad de respuesta que ofrece su mayor velocidad y su personalización, manejadas de forma adecuada, permiten también mejoras en la calidad de servicio. Un ejemplo de esto se presenta en la figura 12.6 con la empresa Neoris que presta servicios de consultoría, tecnología y




FIGURA 12.6 Página de Neoris, una compañía de consultoría que desarrolla soluciones basadas en tecnología para clientes industriales

diseño, para empresas medianas y grandes de Latinoamérica. Entre sus clientes actuales, Neoris sirve a empresas del sector financiero, manufacturero, de telecomunicaciones, logística y de distribución. Otra forma en la que Internet ayuda a mejorar la productividad de las empresas es permitiendo a los clientes ejercitar un mayor nivel de autoservicio. Como resultado, el factor humano juega un papel menor en Internet que en aquellos contactos cara a cara o incluso los basados en el teléfono. Sin embargo, los estrategas de Internet reconocen que la dimensión humana aún tiene un papel fundamental que jugar en aspectos como la resolución de problemas y la recuperación de descontentos.

En esta sección final del capítulo pondremos nuestra atención en cómo Internet ha cambiado las reglas del juego en lo que a la estrategia de las empresas de servicio se refiere, los diferentes modelos de presencia en la red, así como el modo en que las estrategias competitivas de Internet pueden ser integradas con enfoques más tradicionales.

## Las nuevas reglas del juego

Con independencia del éxito o fracaso de los actuales negocios presentes en Internet, la red tiene sus propias reglas que conviene conocer a fin de poder identificar adecuadamente parcelas de amenazas y oportunidades para las empresas de servicio.

Si hubiéramos de resumir en 10 principios lo que son las nuevas condiciones que impone Internet, nos decantaríamos por los siguientes:

1. **Disponibilidad 24/7.** En Internet, los servicios están disponibles 24 horas al día durante los siete días de la semana. No existe horario de apertura ni cierre por vacaciones, al menos para aquellos aspectos de los mismos que pueden ser traducidos al lenguaje digital de las computadoras.
2. **Asincronía.** Los participantes en la relación por Internet no han de estar necesariamente presentes en el mismo momento. Un cliente puede realizar un pedido a las tres de la madrugada que la empresa tramitará cuando, a las ocho de la mañana, se inicien sus operaciones. La asincronía resulta particularmente útil para todo lo referido al *e-learning*, pues permite que estudiantes y profesores interactúen cada uno en el horario que más le convenga.
3. **Al alcance de la mano del cliente.** Internet elimina las distancias geográficas para todo aquello que pueda ser reconducido a bits, pues lo pone directamente en la computadora de cada uno de los participantes en la relación de forma que la comodidad se hace máxima.

4. **Bajo demanda.** A diferencia de lo que ocurre con los medios tradicionales, es el cliente el que tiene la iniciativa sobre la información que desea recibir en cada momento. No existe una "programación" a la que deba sujetarse sino que, al tratarse de un medio virtualmente inabarcable, puede componer con mucha mayor facilidad la información que responde a sus intereses.
5. **La información es abierta, de libre acceso y universal.** Hoy por hoy, independientemente de que algunos gobiernos comienzan a plantearse el control de los contenidos, Internet carece casi por completo de limitación en cuanto a los contenidos que pueden verterse en sus páginas a los que, por otra parte, puede acceder cualquiera que esté autorizado para ello, y en la mayoría de los casos todos los usuarios que lo deseen. La consecuencia más inmediata para las empresas de servicio es que la competencia se sitúa mucho más cerca que nunca, de forma que el cliente puede comparar con mayor facilidad y precisión entre distintas ofertas.
6. **Transmisión inmediata de todo lo que pueda digitalizarse.** Quizá sea el efecto más llamativo de Internet. Como ya hemos repetido en numerosas ocasiones en el capítulo dedicado a la entrega de los servicios, todo lo que pueda ser producido al lenguaje binario de las computadoras puede ser transmitido en tiempo real. Las consecuencias para un gran número de intermediarios que antes realizaban labores dentro del canal de distribución son dramáticas. Hoy se puede hablar casi de "una nueva intermediación", pues muchos de estos intermediarios van desapareciendo a la misma velocidad que aparecen oportunidades para que otros vayan emergiendo.
7. **El costo de las comunicaciones disminuye enormemente y pasa a ser fijo.** Antes, realizar una comunicación masiva a un gran número de clientes actuales o potenciales era enormemente caro y complicado. Hoy en día, por medio del correo electrónico, podemos enviar millones de mensajes a un costo virtualmente nulo. Lo que ocurre es que los costos que antes resultaban ser variables, ahora pasan a ser fijos (la conexión, las computadoras, el gasto telefónico mediante tarifa plana, etc.) a la vez que disminuyen en su cuantía. Como consecuencia directa para las empresas de servicio está el que el conocido como "marketing directo" haya recibido un enorme impulso, pues hoy en día no sólo es más barato sino que los índices de respuesta aumentan significativamente con la posibilidad de respuesta inmediata por parte del cliente.
8. **La comunicación se hace interactiva.** De igual modo, Internet permite la respuesta (y con ello el diálogo) en tiempo real y por el mismo medio. Ello permite que sea mucho más fácil plantear dudas, realizar solicitudes, formular quejas, etcétera.
9. **La retroalimentación puede registrarse, almacenarse y administrarse.** Dado que la relación se establece en un medio gobernado por la exactitud del lenguaje de las computadoras y la capacidad de transmisión de tales datos en tiempo real, no resulta difícil captar datos sobre el comportamiento, los gustos y las preferencias de los clientes que posteriormente puedan ser almacenados y analizados con fines estratégicos. El mundo de la investigación comercial ha dado un giro gracias a este tipo de técnicas y herramientas.
10. **Los contenidos y diseños son flexibles, modificables en tiempo real.** Los contenidos pueden personalizarse para cada cliente, de manera que la información que reciban unos, con base en los datos que la empresa posee acerca de sus gustos y preferencias, pueden ser muy distinta a la de otros.

## Modelos de presencia en Internet

Partiendo de la base de que en la actualidad existen literalmente cientos de clasificaciones publicadas sobre los distintos modelos de presencia en Internet (lo cual no hace sino evidenciar la falta de consenso al respecto, al cual sin duda no ayuda el que cada día nazcan y mueran varios de ellos), y del hecho de que cada empresa lo hace por motivos estratégicos muy difícilmente dirigibles a una tipología concreta, nos limitaremos a realizar algunas precisiones sobre lo que puede entenderse por tres de los términos más utilizados hoy en día.

En general, "*e-business*" se refiere a toda actividad de naturaleza comercial que pueda llevarse a cabo utilizando a Internet como medio. Cuando las empresas tradicionales y las llamadas "virtuales" (expresamente creadas para aprovechar las posibilidades del medio), operan en la red, están haciendo e-business. Dentro de éste podemos hablar de diversas actividades como la venta de productos físicos, la articulación de redes de proveedores en los conocidos como "e-marketplaces" (www.obralia.com, en el sector de la construcción español), la creación de intranets para hacer llegar información relevante a los propios empleados, la aportación o intercambio de información con terceros, la banca por Internet (www.patagon.com), el e-learning (enseñanza en la red, por ejemplo, la Universitat Oberta de Catalunya, en www.uoc.edu), y un largo etcétera.

Dentro de todas estas actividades, el "e-commerce" recoge aquellas que se refieren más estrictamente a la venta por Internet. Aunque a veces se utilizan ambos términos como sinónimos, éste tiene un sentido más transaccional, asimilándose a lo que sería el concepto de comercio en el mundo físico por contraposición a todas aquellas actividades de negocio que no pueden considerarse "comercio". Buenos ejemplos serían las tiendas virtuales www.optize.com o www.fnac.es.

Por último, el concepto de "e-service" dista mucho de tener un significado unánimemente aceptado en la actualidad.[14] En general, podemos decir que supera al concepto de negocio en el sentido de que puede ser prestado por organizaciones públicas o sin ánimo de lucro alguno, como cuando algunos Ayuntamientos permiten a sus ciudadanos realizar determinadas operaciones por medio de Internet como presentar declaraciones de impuestos, averiguar el estado de tramitación de sus expedientes o consultar las ordenanzas municipales (como el de Madrid, en la dirección www.munimadrid.es/gestiones). No obstante, lo cierto es que el término suele ser aplicado en la realidad más a las labores de servicio de las empresas como es la atención al cliente, la consulta del estado de pedidos, etcétera.

## Estrategia e Internet

Una cuestión fundamental para los directivos de empresas de servicio es hasta qué punto Internet debería convertirse en la fuerza impulsora de la estrategia de sus negocios, en contraposición a la mejora de la estrategia tradicional preexistente. Los motivos para que las empresas adopten el uso de Internet van desde el miedo a perder cuota de mercado en manos de las nuevas Start-ups (puestas en marcha de negocios), pasando por aspectos comerciales como la búsqueda de nuevos clientes en un mercado global, hasta la obtención de ahorros en costos. Como ya sabemos, la facilidad que ofrece Internet para el autoservicio permite la reducción de los costos de cada transacción, por lo que muchos bancos están intentando explotar estas ventajas convenciendo a sus clientes de que usen el servicio de Internet en vez de acudir a sus oficinas físicas.

Muchas empresas ven a Internet como un medio adicional para complementar la comunicación externa, un apoyo a los procesos de pedidos telefónicos o simplemente otra forma de distribuir servicios basados en la información. Sin embargo, a no ser que se ejecute adecuadamente, la estrategia de añadir nuevos canales de entrega puede ocasionar experiencias de servicio divergentes que lleven a conflictos culturales y organizativos con los actuales proveedores. Los directivos deberían ser conscientes de que las páginas de Internet pueden jugar una gran variedad de papeles tácticos y estratégicos, y deberían elegir el enfoque que mejor se adapte a su estrategia en un momento determinado.

**Aplicaciones adaptativas frente a transformadoras.** Enfrentadas a las oportunidades que presenta Internet (y a la amenaza de los nuevos competidores virtuales), ¿cómo deberían responder las empresas existentes? Las estrategias que se abren ante ellas pueden dividirse en dos amplios grupos: las *adaptativas*, en las que el Internet complementa los medios actuales de marketing, y las *transformadoras*, en las que el uso de Internet se convierte en el mayor impulsor de la estrategia de la firma. Fuera del ámbito de Estados Unidos y de determinados sectores (banca, viajes, etc.), estas últimas estrategias hasta la fecha han resultado ser poco usuales, sobre todo en el mundo latinoamericano y español.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 12.5*

**Cinentradas.com**

Entre los servicios más novedosos que en la actualidad pueden encontrarse en la red prestados por empresas creadas para operar íntegramente por Internet, destaca el que proporciona www.cinentradas.com. Se trata de una página donde se pueden adquirir entradas para un buen número de cines de toda España. La comodidad del pago por medio de tarjeta de crédito y la seguridad que permite el que el cliente cuente con una entrada asegurada antes incluso de desplazarse a la sala de cine, convierten este servicio de Internet en uno de los que mayor valor añadido aporta hoy en día al usuario, razón por la que cada vez cuenta con más adeptos entre los internautas.

Pero la mayor novedad quizá sea la posibilidad de elegir el asiento que cada cliente prefiera. Efectivamente, al acceder al servicio de reservación de entradas el usuario encontrará ante sí un gráfico que representa la sala de su elección, con todos los asientos disponibles marcados en verde. De este modo el cliente puede reservar unas localidades concretas con tan sólo señalarlas con el puntero de su ratón, según las quiera más o menos centradas, o próximas a la pantalla. En pocos segundos el sistema le confirmará su reservación y le guiará hasta la pasarela de pago seguro donde podrá finalizar la transacción

El usuario además puede acceder a una gran cantidad de información sobre la programación de diversas salas, con comentarios sobre las películas expuestas. Ello convierte a cinentradas.com en un auténtico portal sobre el mundo del cine.

**Las empresas en Internet.** Los últimos años del siglo XX estuvieron marcados por el crecimiento explosivo tanto de las ventas en Internet como del número de empresas fundadas al abrigo de la red. Muchas firmas ya establecidas se encontraron de repente sobrepasadas en la carrera por tener una presencia en Internet, y se apresuraron para no perder el tren. Pero si la historia de las anteriores innovaciones en el mundo de los negocios puede llegar a servir de guía, los primeros años del siglo XXI verán la desaparición de la mayoría de

estos *start-ups* ya sea por quiebra, fusión o adquisición. Un buen número de las empresas tradicionales, especialmente las que realizan labores de intermediación en las cadenas de suministro entre empresas para las que ya no añaden un valor significativo al canal, también desaparecerán.

Hoy por hoy, las empresas ya establecidas que disponen de un fuerte respaldo de capital, una marca sólida y la voluntad para cambiar su cultura organizativa son las que más se están beneficiando de estos cambios. De ello disfruta, por ejemplo, la tienda virtual de los grandes almacenes españoles El Corte Inglés (www.elcorteingles.es), una de las pocas que en la actualidad mantiene un nivel de ventas elevado y genera un buen flujo de beneficios.

Por su parte, aunque algunas de las start-ups que hoy en día tienen problemas carecen de modelos de negocio efectivos, no tienen un producto o servicio bien diferenciado o compiten con otras empresas por un mercado demasiado pequeño, hay otras que sí tienen un gran potencial. El problema al que se enfrenta este último grupo de start-ups es el de que, aunque su concepto de servicio puede ser prometedor, a menudo necesitan más tiempo y dinero para desarrollar el mercado y refinar la oferta de los que la empresa puede soportar, lo cual favorece las oportunidades de adquisición por parte de empresas ya establecidas que pretendan crear o expandir su presencia en Internet.

**Competir en Internet.** Parte del reto competitivo cuando una empresa accede al mercado a través de múltiples canales, es el de crear una experiencia homogénea relativa a la marca a través de aquellos, de forma que se utilicen unos para equilibrar los otros.[15] Por ejemplo, si la empresa de servicios es conocida y apreciada por su amabilidad y el trato cordial del personal de sus tiendas, entonces los operadores telefónicos y las páginas de Internet deberían tratar de expresar el mismo espíritu en sus medios respectivos.

Hacer negocios en Internet representa en sí mismo una evolución. Conforme se desarrolla el hábito de realizar compras electrónicas, los clientes están comenzando a hacerse más exigentes. Como en el comercio detallista convencional, algunas empresas buscan añadir valor a través de innovaciones en el servicio, mientras que otras simplemente compiten en precio. Para éstas, una de las ventajas de Internet es que las transacciones son más baratas de ejecutar si los clientes pueden realizar algunas tareas en autoservicio que cuando las ventas son realizadas íntegramente por teléfono o cara a cara. Sin embargo, las empresas detallistas que buscan aportar altos niveles de servicio en Internet tratan de que los compradores se sientan igual de cómodos al tomar decisiones *on-line* que si estuviera en una tienda, donde pueden examinar la mercancía y hablar con los dependientes.

Empresas que tradicionalmente habían desarrollado su negocio a partir de la venta por catálogo, como la española Venca, en la actualidad realizan grandes esfuerzos para intentar que sus clientes, o al menos aquella porción de ellos que tenga acceso a Internet (www.venca.com), comiencen a realizar sus compras por Internet, y de este modo evitar el gasto que les supone el tener que imprimir y repartir periódicamente miles de catálogos, así como el mantenimiento de un amplio servicio de atención telefónica.

Con un modelo de negocio similar, la empresa norteamericana Lands´ End ha desarrollado un sistema para que sus clientes puedan comprobar en Internet cómo les sentaría un modelo determinado de ropa. Aportando la información necesaria, los clientes pueden construir un modelo tridimensional que coincida con su perfil corporal, su color de pelo y su peinado, su tonalidad de piel y la forma de su cara. Con sólo apretar el botón de su ratón, el usuario puede vestir su modelo personalizado, añadir aquellos artículos seleccio-

nados y ver el resultado desde diferentes perspectivas. La empresa también persigue integrar su página de Internet y su *call-center*, de forma similar a como en su día integraron su número de llamada gratuita con su catálogo por correo.

De esta forma, los clientes pueden contactar mientras estén *on-line* con cualquier agente telefónico apretando simplemente el botón oportuno y facilitando el número de un teléfono disponible, para que el agente le regrese la llamada inmediatamente. De forma alternativa, pueden entrar en un chat en el cual, en tiempo real, pueden conversar mediante mensajes de texto con personal de servicio de la empresa. En ambos casos, los navegadores del cliente y del agente de atención al público están conectados de forma que ambos pueden ver la misma página de Internet conforme conversan.

Sin embargo, no todo negocio puede operar íntegramente por Internet. Esa acción sólo está disponible para empresas cuyos servicios se basen en la información y puedan ser distribuidos directamente a través de Internet. Los servicios dirigidos a la persona, tales como las aerolíneas y los hoteles, requerirán que sus clientes visiten las localizaciones físicas donde el servicio es distribuido. Para ellos, Internet es una forma de construir relaciones más estrechas con los clientes y al mismo tiempo minimizar el costo de realizar reservaciones a través de intermediarios, tales como agentes de viajes o *call-centers* externos. Por su parte, los detallistas de objetos materiales siempre necesitarán canales físicos de distribución para entregar su mercancía a los clientes. Su decisión se limita a cuestionarse si continúan operando con base en tiendas tradicionales o enfocan su negocio a la selección de mercancía, la comunicación externa y la toma de pedidos, y contratan la entrega física con una empresa especializada en logística.

En cualquier caso, resulta apropiado concluir este capítulo como lo empezamos, recordando que la tecnología en los servicios significa mucho más que solamente el uso de Internet, por más importante y excitante que pueda resultar.

## Conclusión

El impacto de la tecnología en los servicios va más allá de lo que son las tecnologías de la información, a pesar de que éstas resulten vitales hoy en día. Los directivos de empresas de servicio también deben prestar atención a los avances en las tecnologías relativas a la energía, la biotecnología, el diseño físico, los métodos de trabajo y los materiales. Los cambios en una de ellas a menudo tienen un efecto de polea, ya que requiere un equilibrio de las demás para desarrollar todo su potencial. Cada vez que la tecnología cambia crea amenazas a las formas establecidas de hacer negocios y oportunidades y ofrece oportunidades a nuevos modos de realizar los servicios. Los directivos deben, pues, estar atentos a su desarrollo para intentar prever su impacto potencial. De hecho, las empresas líderes a menudo buscan modelar proactivamente la evolución de las tecnologías para su propio beneficio.

Aunque en los últimos años hemos asistido a un rápido incremento del volumen del comercio electrónico, estamos aún en las primeras etapas de lo que ha dado en llamarse la "revolución Internet". Los expertos continúan sin ponerse de acuerdo sobre cuál será definitivamente el impacto. Lo que resulta claro es que muchos clientes eligen cambiar sus contactos de cara a cara con los proveedores (en localizaciones físicas de servicio que sólo operan durante determinadas horas) hacia contactos remotos en cualquier lugar y en cualquier tiempo. Conforme más y más personas adquieren computadoras con posibilidad de

conectarse a Internet, el comercio electrónico se expande. Sin embargo, esto no significa necesariamente que vayan a acabarse las actividades físicas del comercio como las conocemos. La necesidad de acudir a tiendas para muchos tipos de artículos y servicios sin duda mantendrá su atractivo como experiencia social.

Los servicios dirigidos a las personas continuarán requiriendo que los clientes visiten los lugares de prestación del servicio, siendo la naturaleza y la calidad de la experiencia aspectos que continuarán siendo básicos. Los servicios basados en el proceso de objetos materiales (lo cual incluye el comercio al menudeo) necesitarán hacer uso de diferentes canales de entrega conforme cada vez más y más clientes elijan comprar en Internet en vez de en las tiendas. Lo que parece más probable es que realicen las actividades de entrega y reparto mediante empresas especialistas en logística, a las cuales se les exigirá igualmente el uso de las nuevas tecnologías para coordinar y seguir los envíos.

Los servicios basados en la información, en contraste, muy probablemente serán transformados por la llegada de Internet. La gran pregunta es cuánto se tardará en atraer a los clientes que en la actualidad siguen prefiriendo la presencia de sistemas de alto contacto (como ocurre en los bancos) y no encuentran razón para cambiar. En este caso, la continua monitorización de los distintos segmentos respecto de la tecnología ayudará a las empresas a planificar estrategias efectivas para suavizar, pero posiblemente extender, la transición.

El objetivo subyacente de los modernos sistemas de entrega de los servicios debería ser el ofrecer a los clientes más opciones, sabiendo que algunas personas optarán por el contacto cara a cara, otras por el telefónico, y otras por el anonimato y el control que ofrecen los contactos más impersonales como el correo o Internet. Al comprar determinados objetos, algunos clientes prefieren visitar las tiendas para poder realizar un examen físico de los artículos que les interesan o comentar sus características con un dependiente conocido. Otros prefieren llamar a un número de teléfono para realizar un pedido cuando ven la publicidad de aquello que les gusta. Otro grupo prefiere seleccionar sus compras de entre los artículos de un catálogo y realizar su pedido por teléfono o correo. Finalmente, un número cada vez mayor de clientes se siente cómodo examinando y comprando vía Internet. En cada caso, aunque el servicio central pueda ser el mismo, las grandes diferencias en los sistemas de entrega hacen que la naturaleza del servicio global cambie enormemente conforme los participantes se mueven de un ámbito de alto a otro de bajo contacto.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué deberían los directivos de empresas de servicio preocuparse del desarrollo de las nuevas tecnologías?
2. ¿Qué valor aporta la realización de mapas de procesos al uso efectivo de la tecnología de métodos y de la información?
3. ¿En qué difieren las aplicaciones de Internet para servicios dirigidos al cuerpo de las personas y activos físicos respecto de aquellos que se dirigen a la mente de las personas y activos intangibles (información)? Dé ejemplos.
4. ¿Qué aspectos éticos surgen, en su opinión, como resultado del rápido crecimiento del comercio electrónico?
5. ¿Cuál es la distinción entre una estrategia adaptativa y otra transformadora cuando una firma ya establecida busca incorporar Internet dentro de sus actividades de negocio?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Revise las seis tecnologías descritas en el capítulo e identifique ejemplos específicos en los que la aplicación de una de ellas pueda depender para su éxito de una o más de las restantes.
2. Analice cómo afecta la evolución tecnológica a los elementos del servicio ampliado cuando se aplica a servicios como a) la banca; b) los hoteles, y c) los seguros de automóviles. En cada ejemplo, prepare un diagrama de flor que muestre las actividades relevantes para cada uno de los diferentes pétalos que la componen.
3. Seleccione una industria específica con presencia de múltiples competidores y visite las páginas de Internet de cuatro de ellos. Compare tanto sus prestaciones como la calidad de la puesta en escena, incluyendo la facilidad de navegación. ¿Qué conclusiones extrae al respecto del papel estratégico que cada una de ellas juega para la empresa en cuestión?
4. Usted está actuando como consultor de una empresa tradicional de comercio al menudeo que pretende hacer que los clientes pasen de utilizar sus tiendas y *call-centers* a realizar sus compras por Internet. Explique cómo las conclusiones de los estudios sobre segmentación tecnográfica ayudarían a la empresa a planificar una estrategia apropiada y a establecer unos objetivos razonables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Fernando de Mateo, "El Sector Servicios en México y su contribución al desarrollo", *México una Economía de Servicios* (Nueva York: Naciones Unidas,1991), 6.
2. Este concepto lo puede revisar en James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., y Christopher W. L. Hart, *Cambios Creativos en Servicios* (Madrid: Díaz de Santos).
3. Justin Fox, "How New Is the Internet, Really?", *Fortune,* 22 de noviembre de 1999, 176-80.
4. Sobre la tecnografía, ver la obra de Mary Modahl, *Now or Never: How Companies Must Change Today to Win the Battle for Internet Consumers* (Nueva York: Harper Business, 2000).
5. A. Parasuraman, "Technology Readiness Index [TRI]: A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies;" *Journal of Service Research* 2 (mayo de 2000), 307-320.
6. Basado en la página web de ATAMIRI http://www.atamiri.cc, diciembre de 2002.
7. Mark Davis (ed.) de "The Impact of Technology on Services" de Special issue of *International Journal of Service Industry Management* 13, núm. 1, 2002.
8. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: Harper Business, 1993), 90.
9. Basado en Juan Fernández, "Armadillo con Langosta", *América Economía*, (marzo de 2002), y Mauricio Parra "Meseros hi-tech", Revista *Poder*, (marzo de 2001).
10. Guillermo Ibarra Escobar, "Teoría de las actividades terciarias", *Economía terciaria y desarrollo regional en México* (México: Universidad Autónoma de Sinaloa, 1995), 42.
11. Ejemplo basado en la información de la información de la Estética Carlos Sánz. http://www.esteticarlosanz.com.mx/, noviembre 2002
12. Regis McKenna, *Real-Time,* Boston: Harvard Business School Press, 1997.
13. Luis Picazo Manríquez y Fabián Martínez, "Informatización para crear valor", Ingeniería de Servicios (México, McGraw Hill, 1990): 125
14. Roland T. Rust y P.K. Kannan (eds.), *e-Service: New Directions in Theory and Practice.* Nueva York: M.E. Sharpe, 2002.
15. Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review,* 78, (mayo-junio de 2000): 107-114.

# Los Marketplaces electrónicos*

## 1 Introducción a los Marketplaces

### *1.1 Definiciones*

Un mercado electrónico o Marketplace se define como un entorno en Internet que permite a las empresas comunicar, comerciar y colaborar mediante una infraestructura tecnológica común. El comercio electrónico empresa a empresa (B2B) ha permitido a las empresas salir del aislamiento en que operaban. Hoy las empresas eficientes pueden estar estrechamente integradas con sus proveedores y clientes.

El comercio electrónico (eCommerce) significó la aplicación de Internet para vender y esto desencadenó su rápido desarrollo. Se definieron dos ámbitos: el *B2C* (venta a consumidor final), y el *B2B* (comercio entre empresas). Inicialmente se desarrolló más rápido el *B2C* mediante aplicaciones de venta, llamadas Sell-Side, posteriormente integradas en portales que pretendían cubrir todas las necesidades del consumidor. Pero aunque la penetración de Internet crecía rápidamente, el volumen potencial de las ventas al consumidor final (B2C) no alcanzaba ni un 10% comparado con el del

**eBusiness**
El uso de Internet para mejorar el rendimiento del negocio mediante la interacción electrónica, la integración de los participantes y la transformación de la cadena de valor

**eCommerce**
Realizar el marketing, la venta y la compra de productos y servicios a través de Internet

**Business to Consumer (B2C)**
Venta a consumidor final

**Business to Business (B2B)**
Relaciones comerciales entre empresas

**Sell-Side (eCRM)**
Soluciones para marketing y venta a través de Internet

**Buy-Side (eProcurement)**
Soluciones para la gestión del proceso de compra

**Portales**
Acceso para usuarios de Internet mediante el cual se proporcionan el máximo de servicios posible

**Marketplace (eMarkets)**
Entorno en Internet que permite comunicar, comerciar y colaborar mediante una infraestructura tecnológica común

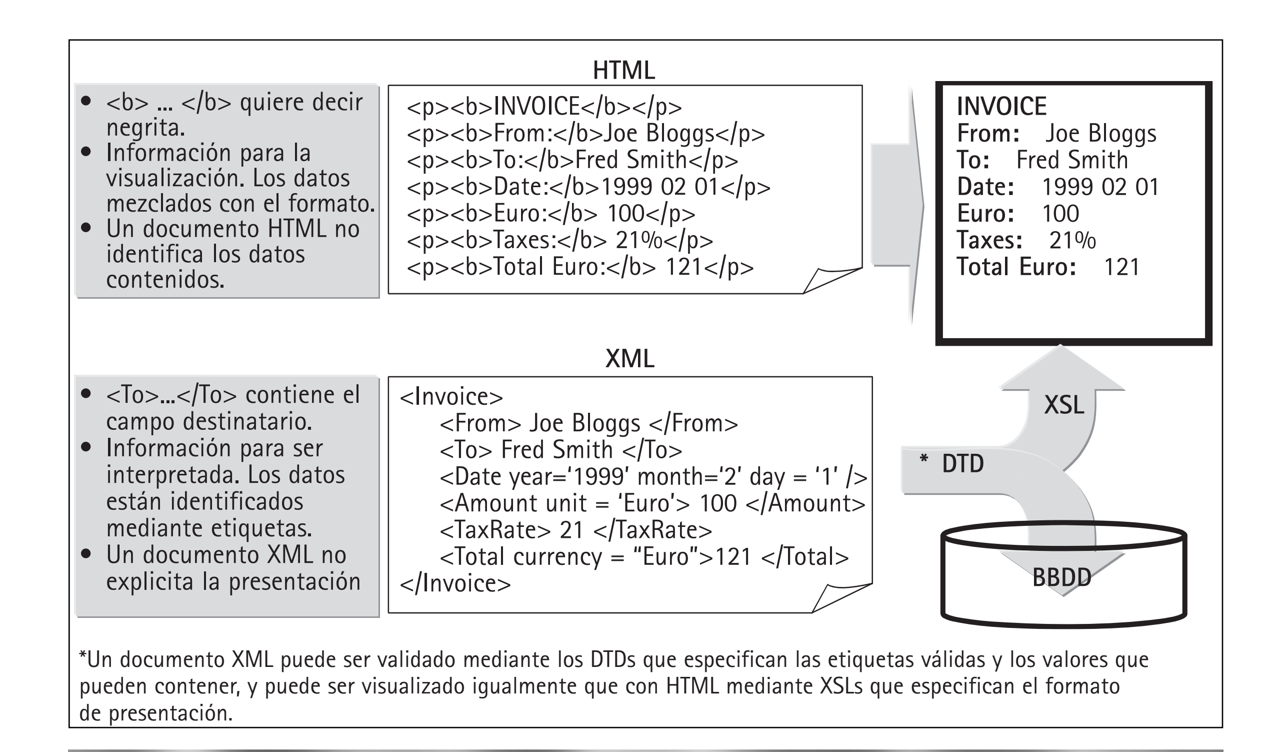
* Informe realizado por Carlos Tapia Arrate, senior manager de IBM Business Consulting Services.  El significado de los términos y siglas en inglés de esta lectura se puede consultar en el glosario incluido al final de la misma (N. del E.).

comercio entre empresas (B2B). En 1998 se generaliza un nuevo término, comercio electrónico (eBusiness), que significa que Internet no es sólo un nuevo canal de venta, sino que también es una plataforma válida para mejorar todos los procesos de negocio, dentro y fuera de la empresa. Surgen así las primeras aplicaciones para automatizar el proceso de compra utilizando Internet –Buy-Side. En 1999 se desarrolla plenamente un nuevo modelo de negocio, el Marketplace o mercado electrónico, como un intermediario que ofrece un entorno en Internet a compradores y vendedores para comunicar, comerciar y colaborar.

*1.2 Estándares que facilitan el comercio entre empresas(B2B)*

Los elementos clave del desarrollo del B2B han sido:

- Internet como un sistema de comunicación comúnmente aceptado, y de acceso global por su amplio alcance y reducido costo. Internet es un espacio ligado por direcciones únicas globales basadas en el protocolo IP (protocolo de Internet, *Internet Protocol*) que soporta comunicaciones sobre protocolos TCP/IP (protocolo de control de transmisión/protocolo de Internet, *Transmission Control Protocol/Internet Protocol*).
- El desarrollo de lenguajes estándar de comunicación basados en Internet con lenguajes como HTML y el metalenguaje XML:
- HTML (lenguaje de marcado de hipertexto, *Hyper Text Mark-up Language*) que describe el contenido y el formato según el cual se visualiza una página, así como las ligas tipo hipertexto entre estas páginas, que constituyen un sitio web.
- XML (lenguaje extendido de marcado, eXtensible Mark-up Language) que permite la separación de los datos del formato, identificando la información contenida en un documento mediante etiquetas.
- La definición de lenguajes de comunicación sobre XML. Como xCBL (lenguaje extendido de marcado para el lenguaje común de negocios o XML Common Business Language) iniciativa pública de Commerce One donde se definen los documentos necesarios para el comercio electrónico entre empresas, o el cXML (XML comercial) iniciativa equivalente de Ariba, el OCI



*Un documento XML puede ser validado mediante los DTDs que especifican las etiquetas válidas y los valores que pueden contener, y puede ser visualizado igualmente que con HTML mediante XSLs que especifican el formato de presentación.

(interfase abierta de catálogo, Open Catalogue Interface) para el intercambio de catálogos de productos, etcétera.

- La generalización de paquetes de aplicaciones está facilitando la adopción de las nuevas técnicas de relaciones entre las empresas. Un símil a las máquinas de fax de hace unos años.
- Y, finalmente, la aparición de contenidos en la red para posibilitar las transacciones B2B, directorios de proveedores y catálogos de productos.

Pero el XML ha sido la verdadera revolución en el comercio electrónico, ya que permite utilizar Internet no sólo para interactuar con un usuario a través del navegador para visualizar información, si no que permite enviar documentos "con contenido interpretable" entre diferentes máquinas a través de Internet.

### *1.3 Del intercambio electrónico de datos (EDI) al abastecimiento electrónico de suministros (eProcurement)*

Durante años las empresas llevaban utilizando EDI (de sus siglas en inglés, *Electronic Data Interchange*) para enviar pedidos reduciendo los costos de la doble entrada de datos manual y evitando los consiguientes errores.

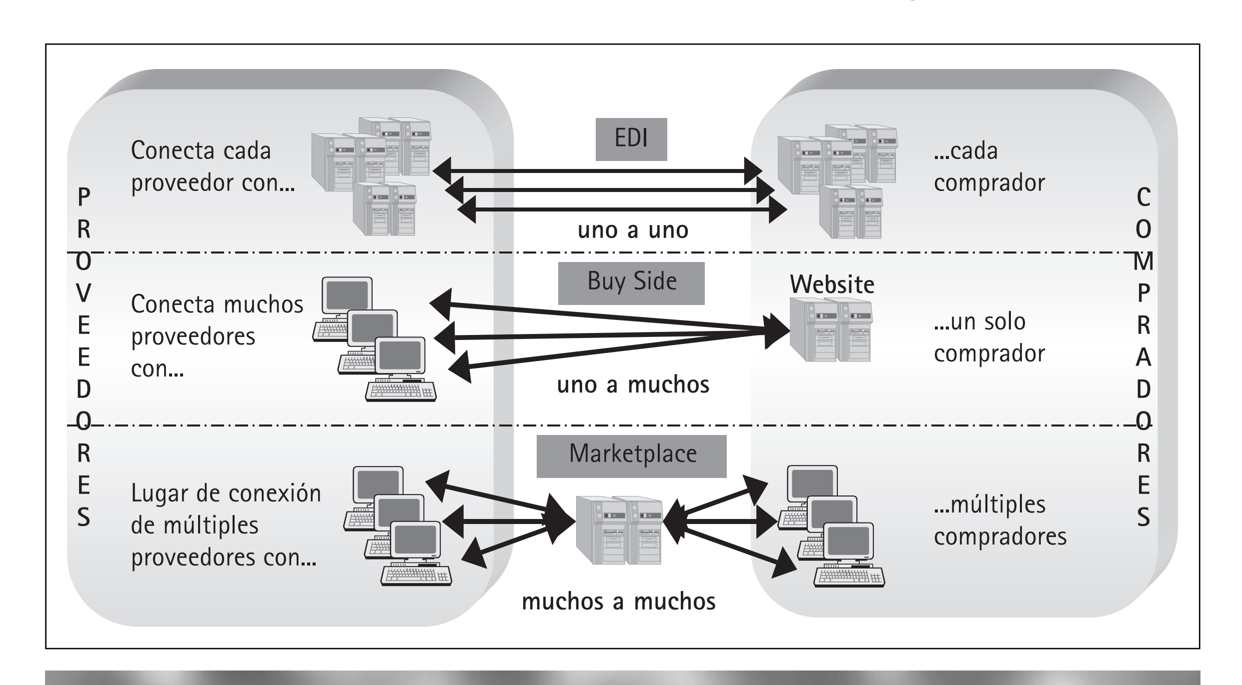
En el modelo EDI hace falta una implementación por cada pareja de comprador-proveedor y se utiliza una red privada, lo que hace que el costo sea alto y sólo haya sido adoptado en determinados sectores con gran volumen de pedidos.

Internet facilita la evolución desde el modelo "*one to one*" (uno a uno o el punto a punto tradicional), a un modelo "*one to many*" (uno a muchos). Es el modelo Buy-Side con el que, mediante una implementación única del lado comprador (un servidor, una aplicación y un estándar de comunicación) conseguimos relacionarnos con varios proveedores a la vez, utilizando un medio generalizado y de bajo costo como es Internet.

El eProcurement, o abastecimiento electrónico de suministros, consiste en la ejecución de aplicaciones del lado comprador llamadas Buy-Side que permiten rediseñar y automatizar el proceso de abastecimiento, desde la solicitud hasta el pago, mediante el intercambio de documentos con los proveedores a través de Internet.

### *1.4 Aplicaciones Buy-Side*

Las aplicaciones *Buy-Side* se diseñan para automatizar los procesos de compra. La propuesta de valor de las aplicaciones *Buy-Side* se centra en una reducción de costos en el proceso de compra, así como en una reducción de precios consecuencia del control centralizado del gasto.



El enfoque inicial de estas aplicaciones ha estado en el abastecimiento de materiales indirectos, denominados así porque su proceso de solicitud no está directamente relacionado con el producto final fabricado. Los ejemplos típicos de materiales indirectos son materiales de oficina, equipos informáticos o suministros de mantenimiento, también llamados MRO (mantenimiento, reparación y operaciones, *Maintenance, Repair and Operations*).

La razón por la que se ha aplicado primero a los materiales indirectos es porque el proceso de compra de éstos solía ser manual y, por lo tanto, existía un mayor potencial de mejora comparado con el proceso de los materiales directos que suele estar más automatizado al estar soportado desde la solicitud mediante las listas de materiales del MRP (planeación de requerimiento de materiales, Material Requirement Planning) y a la comunicación mediante EDI. Y, por otro lado, la compra de materiales indirectos suele estar más descentralizada y existen mayores potenciales de reducción de precios al centralizar la compra.

Un ejemplo de una aplicación Buy-Side es un sitio en la intranet de la empresa que permite que los empleados tramiten las solicitudes de compra. La aplicación proporciona, según el rol del usuario, un catálogo de materiales previamente negociado con múltiples proveedores y autorizado para el rol del usuario concreto. Éste realiza las solicitudes según sus necesidades, y la aplicación realiza el pedido al proveedor prefijado, al precio negociado y según las condiciones de entrega pactadas, consiguiendo así un mayor acatamiento de los contratos marco. Por otro lado, y debido a que mediante estos sistemas se pretende descentralizar el proceso de abastecimiento hasta cualquier empleado, la facilidad de uso del sistema es un aspecto crítico. Por otro lado, para asegurar la centralización del control se complementa con un sistema de flujo de producción de aprobación y de informes de análisis del gasto.

Una aplicación Buy-Side tiene los siguientes componentes funcionales:

- Las herramientas de administración. Permiten al administrador mantener los flujos de producción, los niveles de acceso de los empleados y proveedores y el control del catálogo, así como supervisar el estado de las transacciones a través del sistema. La administración de usuarios permite mantener la organización de la empresa y asociar a cada usuario un perfil con una dirección de envío, un idioma, una organización de compra, un catálogo de productos predefinido y un rol de acceso.
- Catálogo multiproveedor. El catálogo se diseña para permitir a los empleados comprar productos de los proveedores aceptados por la organización. Ofrece capacidades de búsqueda y permite encontrar productos a través de varios métodos: a través de una jerarquía de categorías del producto, búsqueda del texto libre, y búsqueda paramétrica en función de los atributos que definen un producto. El catálogo suele soportar la inclusión de información detallada del producto, fotografías y planos. También puede permitir artículos configurables mediante formularios e integrándose con la aplicación Sell-Side del proveedor.
- Sistema de flujos de producción (Workflow). Debido a que gran parte del beneficio de la ejecución de una aplicación Buy-Side proviene de la automatización del proceso de compra, el sistema de flujos de producción juega un papel crítico. Permite que las solicitudes de compra creadas por los empleados se dirijan automáticamente a través de una serie de pasos establecidos para su aprobación, hasta el envío del pedido de compra al proveedor. Pueden definirse reglas en el workflow para la asignación de una ruta específica en función de los volúmenes de transacción, la posición del empleado en el organigrama de la compañía y el tipo de compra. En algunos casos, la aplicación Buy-Side puede integrarse con el módulo de flujo de producción del sistema de ERP (planeación de recursos empresariales, *Enterprise Resource Planning*) de la organización. Otro requisito de integración suele ser la asignación de cuenta de costo del módulo de contabilidad del ERP al pedido de compra.
- Sistema de comunicación con proveedores. Una aplicación Buy-Side no sólo automatiza el proceso de compra dentro de la compañía sino que también aprovecha Internet para transmi-

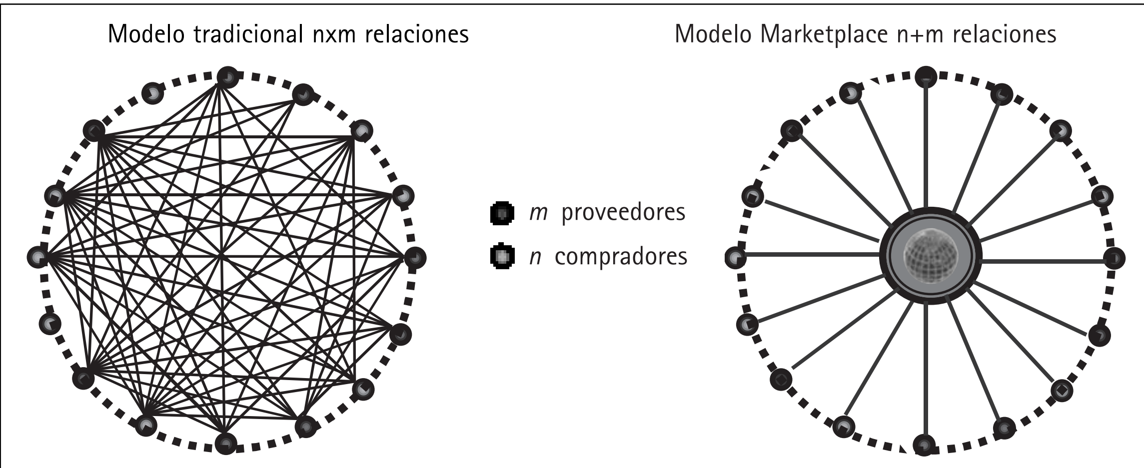
tir los pedidos hasta los proveedores, así como para informar al proveedor de la recepción del pedido, la facturación y el pago. Esta transmisión suele realizarse a través de un sitio de la red donde los proveedores hacen el acuse de recibo de sus pedidos y los descargan a su sistema. También puede estar soportada mediante envío de documentos XML, EDI tradicional, o simplemente por correo electrónico. Dependiendo de los sistemas de información del proveedor, puede estar integrado en tiempo real al sistema de entrada de pedidos del proveedor, o soportar transacciones como consulta de disponibilidad del producto, la fecha prometida de entrega, el estado del pedido, y por parte del proveedor consultar recepción de envíos, la aceptación de facturas, la notificación de pago, etcétera.

- Herramientas de informes. Las herramientas proporcionan información sobre las compras y permiten el análisis del gasto por categoría, por proveedor, por artículo comprado, etc. Esta información permite a la organización controlar de manera centralizada el gasto y negociar mejores precios basados en una mejor información sobre el volumen agregado de compras, así como evaluar a los proveedores por cumplimiento de entregas, calidad, etcétera.

### *1.5 Del eProcurement al Marketplace*

El Marketplace surge como consecuencia de la búsqueda de economías de escala en la implementación del eProcurement en las empresas. Gran parte del trabajo realizado por un comprador con sus proveedores, puede ser aprovechado por otros compradores, tales como la creación y mantenimiento de los catálogos, la formación de los proveedores en los nuevos procesos, la conexión por parte de los proveedores a una única aplicación (y no a un Buy-Side diferente por cada comprador), el mantenimiento de la infraestructura tecnológica, etcétera.

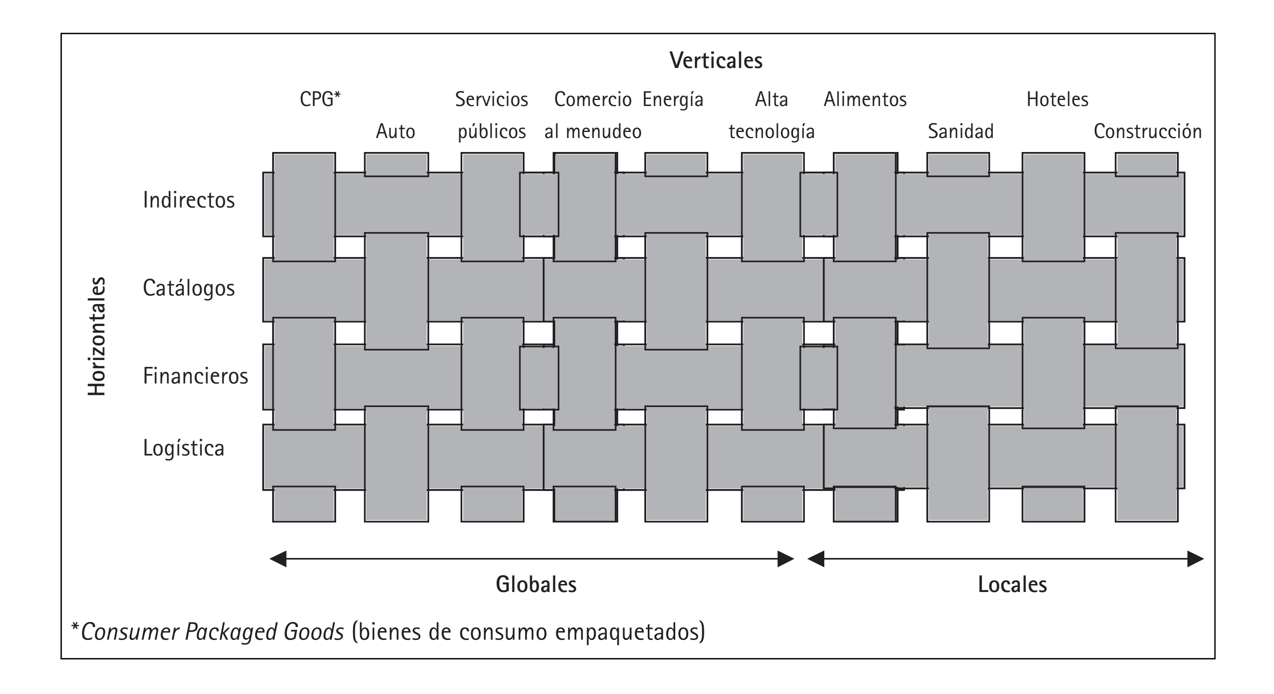
El Marketplace aparece en escena como un intermediario que materializa las sinergias existentes, constituyendo un punto de encuentro entre compradores y proveedores, con una propuesta de valor que consiste en unos costos menores para beneficiarse de las ventajas del *eProcurement*. Hemos llegado al modelo de "muchos a muchos" o "*many to many*". Los compradores tienen una conexión única y los proveedores también.




En un modelo tradicional el número de relaciones comerciales a establecer es geométricamente proporcional al número de participantes.

En el modelo de Marketplace, el número de relaciones comerciales a establecer es aritméticamente proporcional al número de participantes.

Los Marketplaces liberarán un gran valor en las relaciones comerciales entre empresas mediante la simplificación de los procesos



*Consumer Packaged Goods (bienes de consumo empaquetados)

*1.6 Marketplaces horizontales y verticales*

La aplicación de las soluciones Buy-Side empezó inicialmente optimizando el proceso de compra del material indirecto. Al ser comunes a diferentes sectores condicionó la aparición de Marketplaces horizontales, cuyos contenidos y servicios responden a las necesidades de las empresas, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan. Del material indirecto se evolucionaría a otros servicios horizontales como pueden ser contratación de transporte, servicios financieros o creación y mantenimiento de catálogos.

Al mismo tiempo, el principio de punto de conexión única y la necesidad de enriquecer un Marketplace con contenidos y aplicaciones atractivos llevó de forma natural a una especialización sectorial. Aparecieron los mercados verticales, centrados en las necesidades específicas de un sector de actividad.

El desarrollo de nuevas funcionalidades como las RFPs (peticiones de ofertas) , las subastas, la planeación colaborativa, el diseño colaborativo, la administración de proyectos, etc, permiten la expansión sin restricciones hacia los materiales y servicios directos, específicos según el sector, que es donde sumamos los mayores volúmenes de compras.

Por último, son las características propias del sector las que determinan si estos mercados se consolidan como globales o locales.

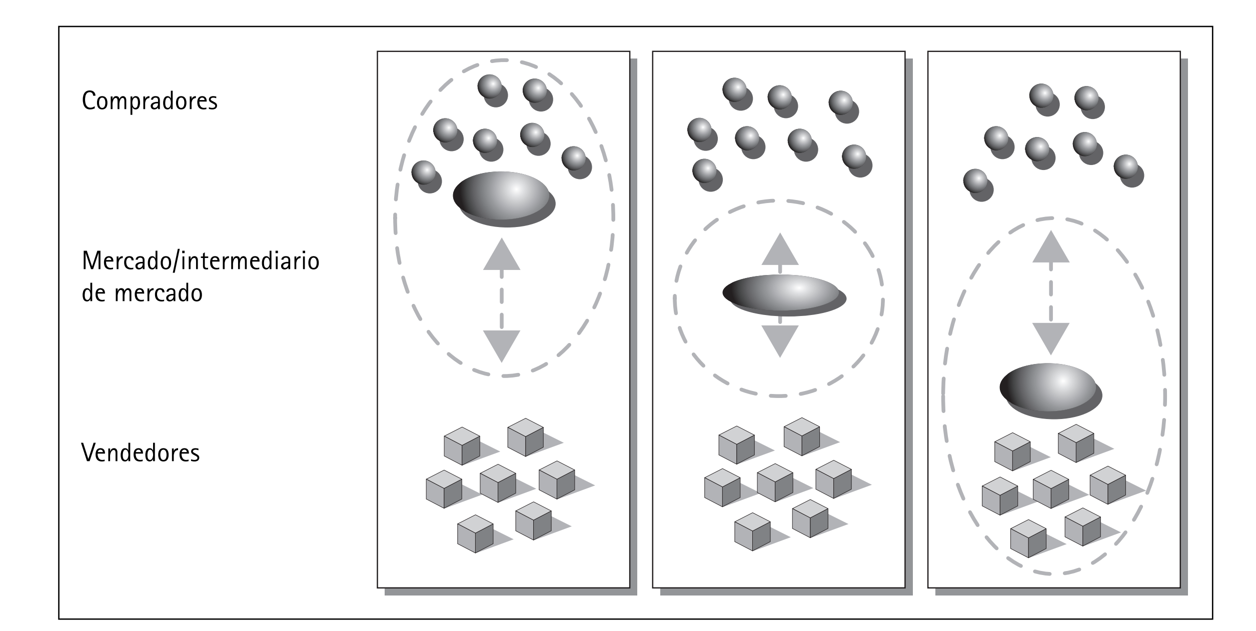
*1.7 Marketplaces de compra, de venta y neutros*

Dependiendo de las características de un mercado concreto, de la fragmentación existente en los compradores, vendedores o ambos; o de la capacidad de innovación de unos, otros o terceros; los Marketplaces pueden surgir:

- Como una iniciativa de un grupo de compradores para potenciar su poder de negociación con los proveedores.
- Por un intermediario neutral con conocimiento de los procesos del sector y con capacidad de innovación e inversión.
- O como iniciativa de los vendedores para potenciar un nuevo canal de venta hacia un grupo de clientes.

*1.8 Marketplaces privados y públicos*

Aunque el concepto entre Marketplaces privados y públicos surgiera con posterioridad a la aceptación del modelo del Marketplace, no viene más que a resucitar la vieja controversia entre el modelo ePro-




curement —"one to many", que venía a decir "no ponga un intermediario en su negocio", frente al modelo Marketplace —"many to many", que se postula como "el modelo más eficiente". Además, el concepto como tal es impreciso y ha respondido más a una moda que al descubrimiento de un nuevo modelo.

Conceptualmente, un Marketplace privado es un eProcurement, ya que está desarrollado para dar servicio a una única empresa con sus proveedores. La diferencia puede venir por la funcionalidad que entendamos incluida bajo un término u otro, ya que mientras las aplicaciones de abastecimiento electrónico se centran en el proceso de compras desde dentro de la empresa, las aplicaciones Marketplace pueden contemplar más funcionalidad desde el lado del proveedor, y soportar otros procesos colaborativos.

Como Marketplace público entendemos aquel intermediario concebido para aprovechar sinergias entre varias empresas, servir como punto de conexión único, y promover un estándar "público" en las relaciones B2B. Con esta definición podemos distinguir dos escenarios de Marketplaces públicos:

- El consorcio: mediante el cual un grupo de empresas, a menudo del mismo sector, se asocia para la creación de una sociedad que dé solución a su problemática concreta. La confusión viene cuando este consorcio puede vetar la entrada de terceros, convirtiéndose entonces en un "club privado". Un ejemplo sería un vertical de compradores.
- El abierto: mediante el cual un grupo inversor crea una sociedad neutra que opera un Marketplace para dar servicios a terceros, de una manera abierta y sin restricciones. Un ejemplo sería un horizontal para pequeñas y medianas empresas (Pymes).

El concepto de dispositivo concentrador electrónico (eHub) de CISCO ha conseguido formular nuevamente el modelo del Marketplace, ya que sólo contempla como intemediario a la red Internet, el protocolo TCPI y un estándar abierto sobre XML (eXtensible Markup Language) —Rosetta.net. De esta manera crea el concepto de eHub, un buzón de entrada y salida de documentos XML hacia sus socios de negocio, pero que utiliza la conectividad que ofrece Internet de manera gratuita.

### *1.9 Servicios de un Marketplace público*

La clave de todo intermediario en una cadena de suministro es tener, mediante una serie de servicios,

una propuesta de valor que justifique la existencia del mismo.

Un Marketplace público enfoca su desarrollo a las necesidades de un grupo de empresas aprovechando economías de escala en los siguientes conceptos:

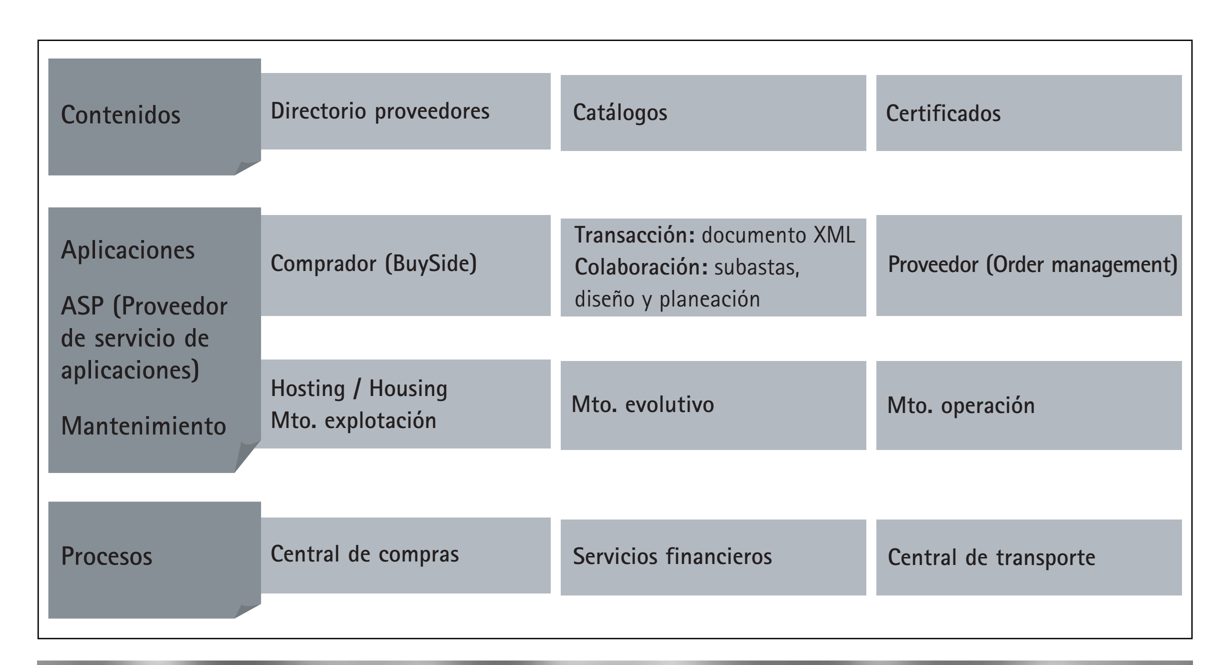
- La creación y mantenimiento de los contenidos
- El costo de la licencias de las aplicaciones
- Los costos de mantenimiento de la infraestructura tecnológica
- La reducción de costos de los procesos mediante una externalización total o parcial de un conjunto de actividades relacionadas con el eProcurement o con la colaboración con proveedores a través de Internet

De esta manera, un Marketplace público puede ser:

- Un proveedor de contenidos
- Un proveedor de servicio de aplicaciones (*Application Service Provider*, ASP)
- Un proveedor de servicios de procesos de negocio (*Business Process Outsourcing*, BPO)

A continuación, y a modo de muestra, se presentan los principales servicios susceptibles de ser contratados por una empresa a un Marketplace en relación con sus procesos de eProcurement y colaboración con proveedores:

- Directorios de proveedores clasificados por actividad, presencia geográfica, productos, etc., con toda la información necesaria para contactar y establecer una relación de negocio. Normalmente dotados con capacidades de búsqueda. Se trata de las páginas amarillas del B2B.
- Catálogos de los productos clasificados según las categorías específicas del sector, ordenados según la denominación estándar para poder encontrarlo, y con todos los datos asociados para poder comprarlo, como precio, impuestos, costos de transporte, etc. Se ofrecen también servicios de administración de contenidos o catalogación. Servicios de creación y mantenimiento de los catálogos multiproveedor.
- Certificados emitidos por el Marketplace o por terceros que, por ejemplo, permitan autenticar a los miembros de un Marketplace, comparar la calidad de diferentes proveedores, el nivel de crédito de diferentes compradores, etcétera.
- Aplicaciones para empresas compradoras (BuySide) que permiten realizar pedidos a los proveedores del Marketplace. Esta aplicación puede ser instalada por el comprador o alquilada por uso al Marketplace.



- Soporte de transacciones de envío de documentos XML como pedidos, consulta de disponibilidad, acuse de recibo, estado del pedido, recepción, factura y pago. Se trata de una operación de intercambio de información o documentación asociada a un proceso comercial realizado a través del Marketplace, con unas determinadas condiciones de fiabilidad y seguridad.
- Aplicaciones de colaboración como subastas en tiempo real y peticiones de ofertas, donde diferentes compradores y proveedores se ponen en contacto a través del Marketplace para casar oferta y demanda. O aplicaciones que permiten el diseño y la planeación colaborativa entre fabricantes y proveedores a través de aplicaciones albergadas en el Marketplace. Se agilizan los procesos en los que intervienen distintas empresas trabajando (accediendo y modificando) sobre un soporte de información común.
- Servicios de Hosting (hospedaje). Los servicios de hosting a través de Internet de aplicaciones Buy-Side para compradores y Sell-Side para proveedores permiten facilitar el acceso de aquellos que no tienen o no quieren destinar infraestructura propia para la operación de estas aplicaciones.
- Mantenimiento evolutivo. Se encarga de las ampliaciones, migraciones y demás tareas derivadas del crecimiento y actualización del sistema para soportar necesidades futuras.
- Mantenimiento de operación. Soporte y administración de la actividad diaria del sistema.
- Central de compras. Un servicio de central de compras permite negociar mejores precios agregando volúmenes de compra de varias empresas adheridas a este servicio.
- Servicios financieros. Servicios de financiación (compras a plazos, préstamos, subarriendos, créditos confirmados, créditos industriales, etcétera). Pasarela de pago (sistema proporcionado por una empresa financiera a una tienda virtual para administrar los cobros en línea con tarjetas de crédito), servicios de cobertura de riesgos, seguros, entre otros.
- Central de transporte. Servicios logísticos de transporte y almacenaje para encontrar capacidad y rutas disponibles, negociar portes, consolidar cargas, hacer el seguimiento de mercancías, etcétera.

## 2 Propuesta de valor

### *2.1 Las cinco palancas de valor de un Marketplace*

La ventaja comparativa aportada por un Marketplace se consigue a través de sus cinco palancas de valor, las cuales se presentan a continuación.

| Agregación de demanda | Eficiencia de procesos/ Outsourcing/ ASP | Integración de la cadena de suministro | Agregación de contenido/ Comunidad | Eficiencia de mercado |
|---|---|---|---|---|
| • Agrega la demanda total de una empresa<br>• Posibilidad de agregación en consorcios de compra<br>• Mejor información para negociar con proveedores<br>• Precios por volumen | • Reducción de los costos de la transacción mediante la automatización del proceso:<br>  • Búsquedas de proveedores<br>  • RFI, RFP y RFQ Negociación *on-line*<br>  • Solicitudes y aprobaciones | • Reducción de los ciclos de los flujos de información<br>• Reducción de los ciclos de aprovisionamiento y de los lotes de transferencia<br>• Mejora de la visibilidad de inventarios<br>• Reducción de los niveles de inventarios | Contenido asociado a la transacción:<br>  • Directorios de proveedores y compradores<br>  • Catálogos electrónicos de productos<br>  • Información y revisiones de producto<br>Comunidad: | • Acceso a una gama más amplia de compradores y vendedores<br>• Mejora del acceso a la información<br>• Facilita el cambio<br>• Igualdad de oportunidades<br>• Facilita relaciones mediante: |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| • Consolidación de los proveedores<br>• Mayor cumplimiento de contratos marco de las empresas<br>• Mejor control de gasto<br>• Informes de gasto y control | • Confirmación y recepción<br>• Facturación, reconciliación y pago<br>• Externalización de administración de contenidos, mantenimiento de aplicaciones, infraestructura compartida | • Posibilita compartir la gestión logística<br>• Integración con ERP<br>• Desintermediación de la cadena de suministro | • Noticias del sector, asociaciones.<br>• Boletines informativos<br>• Foros de debate<br>• Preguntas más frecuentes<br>• Servicios de carrera profesional<br>• Mejores prácticas del sector | • Facilita:<br>• Directorios de proveedores y compradores<br>• Catálogos electrónicos de productos<br>• Publicación de concursos, RFP y subastas |

La siguiente figura presenta los beneficios aportados por cada palanca de valor del Marketplace, clasificados para compradores y vendedores.

Por otra parte, desde el punto de vista del tamaño de las empresas, en general, una gran empresa se verá más atraída por el enfoque de integración de sistemas, aumento de la eficiencia operativa, información del gasto y reducción de costos. A su vez, una pequeña empresa posiblemente valorará más la facilidad de tener presencia operativa en Internet accediendo a un amplio rango de servicios agregados, que puede también ofrecer a sus clientes, a través de la infraestructura del Marketplace.

En general, las expectativas iniciales de grandes Marketplaces públicos con impresionantes volúmenes

| Compradores | Proposiciones de valor del Marketplace | Vendedores |
|---|---|---|
| **Beneficio** | **Fuente de valor** | **Beneficio** |
| Mayores volúmenes negociados<br>Cumplimiento interno de contratos<br>Menores precios | **Agregación de demanda** | Mayores volúmenes contratados<br>Mayor base de clientes |
| Menores costos/tiempos de búsqueda, negociación y procesamiento<br>Acceso a proveedores sin límite horario<br>Reducción de inversión tecnológica | **Eficiencia de procesos/ Outsourcing/ ASP** | Menores costos/tiempos de adquisición de clientes y procesamiento<br>Acceso a compradores sin límite horario<br>Reducción de inversión tecnológica |
| Reducir costos de inventario<br>Reducir costos de procesamiento<br>Mayores ingresos | **Integración de la cadena de suministro** | Administración mejorada de inventarios<br>Previsión mejorada de la demanda<br>Altos costos de cambio para el comprador |
| Benchmarking continuo y mejorado<br>Menor costo de investigación<br>Respuesta competitiva más rápida | **Agregación de contenido/ Comunidad** | Benchmarking continuo y mejorado<br>Investigación continua a bajo costo<br>Respuesta competitiva más rápida |
| Transparencia de precios e inventarios<br>Costo reducido de compras esporádicas<br>Costo reducido del exceso de inventario<br>Acceso más amplio a proveedores | **Eficiencia de mercado** | Menores costos de venta<br>Costo reducido del exceso de inventario<br>Acceso más amplio a compradores |

de transacciones aún no se han visto cumplidas, y las iniciativas actuales se enfocan más bien a mejorar la operatividad y la posición competitiva de una empresa o un consorcio de empresas mediante la creación de Marketplaces privados. Los mismos fabricantes de plataformas tecnológicas están orientando sus nuevos desarrollos hacia el soporte de funcionalidades propias de Marketplaces privados.

*2.2 Fuentes de ingreso*

En cuanto a las fuentes de ingreso, a continuación se detallan las principales y su evolución esperada:

| | RANGO DE PRECIOS | GRUPOS CLAVE | TENDENCIA ACTUAL | FACTORES NEGATIVOS |
|---|---|---|---|---|
| Suscripción | Cuota anual con mucha dispersión en los valores. | Compradores y vendedores. | Descuentos o supresión para los primeros participantes. Cobrar las cuotas sólo cuando hay masa crítica suficiente. | Descuentos hasta alcanzar la liquidez para motivar la entrada de participantes. |
| Transacción | Máximo 7%. Mínimos por debajo del 1%. Representa la mayor fuente de ingresos en los Marketplaces actuales | Normalmente el vendedor. | La tendencia es a la baja hasta su potencial eliminación. | Fuerte competencia entre Marketplaces por los clientes. |
| Subastas/ Concursos | El rango de precios actual varía entre un 4% hasta menos del 2%. | El organizador de la subasta (comprador para subastas inversas y vendedor para las directas). | La tendencia general es la reducción de los porcentajes a pagar, producida por el aumento de la competencia y el rechazo de los compradores a pagar un porcentaje, exigiendo establecer límites máximos. | Facilidad para adquirir y explotar el software de subastas sin recurrir a un Marketplace. |
| Catalogación | La creación varía entre $4,000 y $8,000, mientras que la actualización está entre $500 y $1,500 anuales según el volumen de datos. | Vendedores | Habrá una confianza creciente en terceros para crear/actualizar catálogos de productos y servicios no estratégicos. | Un asunto clave al que se enfrentan los Marketplaces es el valor estratégico del contenido de los catálogos. Mientras que para materiales indirectos hay un alto uso de estos servicios, para materiales directos/ estratégicos se siguen afrontando costos significativos para crear/actualizar el contenido de los catálogos sin la capacidad en muchos casos de recuperar dichos costos. |

| | RANGO DE PRECIOS | GRUPOS CLAVE | TENDENCIA ACTUAL | FACTORES NEGATIVOS |
|---|---|---|---|---|
| Marketing en línea | Existe una falta de estandarización de precios para la publicidad. | Los vendedores que colocan anuncios son la fuente de ingresos. | Los precios de los anuncios se están reduciendo, y los vendedores solicitan cada vez más una correlación entre anuncios e ingresos generados. Los Marketplaces con la funcionalidad para analizar y explotar datos y tendencias (*data mining*) tendrán mayor fuerza para defender sus precios. | El incremento del espacio disponible para anuncios comparado con una menor demanda por parte de los vendedores ha provocado la disminución de los precios. |
| Integración | Las integraciones son proyectos de tamaño importante y la variación de las cantidades ofrecen un rango indeterminado. Se trata de la integración de los sistemas propios de las empresas participantes y el Marketplace. Las integraciones serán una importante fuente de ingresos. Es probable que siga generando beneficios entre dos y cinco años. | La fuente clave de ingresos por integraciones vendrá de los participantes más grandes en los Marketplaces. Debe considerarse que las primeras entradas de integraciones por parte de los socios principales no generarán ingresos. | Habrá un incremento de la competencia entre Marketplaces resultando en una mayor dependencia en una amplia participación para obtener la masa crítica necesaria. Aquellos Marketplaces que ofrezcan unas soluciones de integración atractivas para inducir mayores índices de adopción tendrán unas mejores oportunidades. | El aspecto clave será una competencia continuada por lograr una amplia participación dentro de la cadena de valor. Proporcionar los mecanismos necesarios, entre ellos la integración para conseguir esta amplia participación representará una fuente de valor importante. |
| Alianzas/ Sociedades con terceros | Los porcentajes actuales por alianzas/ sociedades con terceros varían entre el 2% y el 5% de los beneficios obtenidos por el servicio prestado. | El proveedor aliado o socio paga al Marketplace el precio prestablecido en su acuerdo. | Creemos que aumentará el énfasis en importantes alianzas. Dada la competencia por formar alianzas y el interés de mantener fuertes relaciones proporcionará buenos acuerdos de ingresos para el Marketplace. | Se demanda un rango completo de servicios. Dada la limitada funcionalidad actual de algunos Marketplaces y la imposibilidad en ciertos casos de ofrecer todos los servicios necesarios, se dará una creciente dependencia de socios aliados. |
| Otros servicios de valor agregado | Vemos el surgimiento de un número importante de servicios de valor agregado para los Marketplaces en los próximos años. En la actualidad la funcionalidad es ampliamente sobrepasada por las demandas de compradores y vendedores. Su funcionalidad servirá a Marketplaces tanto horizontales como verticales formando un mosaico de servicios con un precio dependiendo del servicio ofrecido a los usuarios.<br>La competencia entre Marketplaces conducirá a la eliminación de ingresos por transacciones que, finalmente, serán remplazados por los ingresos de los servicios ofrecidos. | | | |

Mientras que los ingresos por transacciones dominan en los primeros años, las previsiones de todos los analistas apuntan a que los ingresos por servicios de valor agregado dominarán con la madurez de los Marketplaces. Sin embargo, no debe olvidarse que la razón por la que las empresas acudirán al Marketplace seguirá siendo realizar transacciones, aunque la mayor parte de ingresos se reciban de los servicios de valor agregado.

## 3 La colaboración

### *3.1 Tendencias principales*

Hay dos tendencias principales, la globalización y la externalización, que han creado cadenas de valor complejas con la necesidad de administrar la cadena de suministro a través de diferentes empresas y sobrepasando los límites nacionales. En las empresas del futuro se competirá con la calidad de sus redes de valor —con qué socios trabaja, la naturaleza de sus sociedades, y cómo éstas administran sus redes, y no de empresa a empresa. Un ejemplo de esto lo tenemos ya en la industria de alta tecnología y la industria de automoción.

En la década de los noventa se trataba de una optimización interna, mientras en la primera década del siglo XXI se trata de colaboración entre empresas agregando sus cadenas de valor extendidas a la reducción de costos, generación de ingresos y aumento de los beneficios. El siguiente gran punto (Colaboración) es la extensión del último gran punto (ERP).

La prueba para el B2B está superada. Dado el clima actual de la economía el nuevo mensaje sería Back-2-Business (Regreso al negocio colaborativo: un comercio electrónico que no es sólo una plataforma de comercio si no también es parte de una larga cadena de valor colaborativa) con las compañías líderes buscando maneras de generar valor real a través de la colaboración interna o externa. El clima económico actual está llevando a las compañías a perseguir la colaboración como forma de reducir los costos, así como a fijar objetivos estratégicos a largo plazo. Las compañías deben reconocer el valor de aumentar sus capacidades de colaboración.

### *3.2 Marketplaces públicos*

- En estos momentos la palabra Marketplace no es la más apropiada para los grandes Marketplaces públicos. Éstos deben proveer algunas funciones de Marketplace, pero realmente se trata de ASPs para colaboración —generando estándares y dando servicios de colaboración a sus clientes.
- La reorganización de los Marketplaces continúa paso a paso, y el poder ahora reside en los "mega-verticales": los grandes consorcios basados en una industria que fueron fundados por las compañías más importantes del sector. En los puntos de evolución de los Marketplaces, los dinosaurios corporativos han aprovechado la oportunidad y ahora dominan el mundo. De los 30 Marketplaces más importantes del mundo se esperan algunas bajas, pero unos 20 sobrevivirán y prosperarán.
- Los Marketplaces horizontales centrados en materiales indirectos y en servicios continuarán teniendo un camino complicado; sólo aquellos con el soporte de grandes corporaciones sobrevivirán.
- La mayoría de los Marketplaces de nicho desaparecerán o serán absorbidos por los "megaverticales". El mensaje es "Alíate o muere, necesitas un padrino que te ayude".

### *3.3 Marketplaces privados frente a públicos*

La industria tecnológica ha ido a la vanguardia en el desarrollo de *eHubs* privados para la colaboración, principalmente basados en el estándar Rosetta.Net, como el eHub de CISCO.

La construcción de la figura del eHub privado es necesaria para conectar flexible y eficientemente con el resto del mundo, y para que actúe como un interfaz web para múltiples ERPs y sistemas heredados. Sin embargo, las compañías no deberían hacer una elección entre Marketplaces públicos y privados. Los líderes están adoptando una estrategia híbrida, balanceando el "*time to maker*" (tiempo para el fabricante) y el ROI (*Return on Investment*, retorno sobre la inversión). De hecho, algunas compañías están usando su participación en los Marketplaces públicos con una estrategia "troyana" para conseguir información necesaria para desarrollar su propia iniciativa privada.

*3.4 Los principales retos del cambio*

- La colaboración trata más de confianza y de honestidad que de tecnología. La administración del cambio dentro de la organización y entre las compañías es crítica y extremadamente complicada. Esto no es sólo tecnología, es difícil, lento y no hay respuestas simples. Se trata de hacer una nueva ingeniería hacia procesos colaborativos y ordenarlos internamente.
- Los nuevos modelos de la sociedad y los lazos comerciales necesitarán forjarse con las reglas de compartir los beneficios generados a través de la cadena de valor extendida. La parte más fácil se convierte en la más difícil.
- La integración interna y la visibilidad serán un requisito previo para percibir los beneficios de la colaboración. Muchas compañías han lanzado ya iniciativas internas enfocadas en dos cosas: establecimiento de soluciones ASP internas e integridad de datos.
- La colaboración pone de manifiesto las posibles desconexiones internas, por ello organizar la propia casa es el primer paso para obtener los beneficios de la colaboración, y los estándares de la industria serán la clave para maximizar los beneficios.
- La administración de contenidos y la adopción de proveedores continuarán siendo unos de los inhibidores del B2B en el futuro inmediato. Si no hay contenido, no hay negocio: es el pequeño secreto de los Marketplaces. Y la realidad es que dentro de las principales multinacionales nos encontramos múltiples sistemas de administración de contenidos/catálogos.

*3.5 Fuentes de ahorro y beneficio*

- La colaboración es más beneficiosa cuando se utiliza para profundizar en las relaciones existentes y en crear valor para todos los participantes, como Rosetta.Net centrada en la industria de alta tecnología.
- La colaboración no está guiada sólo por los ahorros del eProcurement. Los principales valores son diferentes según la industria pero algunos mensajes son válidos para todas:
- La colaboración *end-to-end* (de extremo a extremo) es donde están los beneficios más importantes.
- La automatización de transacciones es una pequeña parte del pastel, pero es importante.
- eAuctions (subastas electrónicas) y eProcurement, ambos tienen ROIs atractivos. Especialmente las eAuctions continúan dando grandes resultados a los clientes y en la prensa.

*3.6 Tecnología, estándares y datos*

- Los estándares serán la llave para permitir la colaboración. Sin embargo, al día de hoy no están maduros y queda el reto más importante: poner de acuerdo a las industrias.
- La arquitectura para eHubs privados es esencial para escalar las iniciativas y beneficios del B2B. La decisión clave es qué tan "pesado o ligero" debe ser tu eHub.
- A pesar de las ventajas de la automatización de la comunicación directa máquina a máquina, las compañías mantendrán la intervención humana antes de intercambiar datos sensibles.

*3.7 Cómo alcanzar el objetivo*

Las soluciones únicas no funcionarán. Se están adoptando acercamientos segmentados 80/20 para conseguir los mejores ROIs. No hay una única solución válida para todo, la segmentación es esencial para conseguir el mayor beneficio.

Normalmente se definen cinco etapas en la transformación de una cadena de suministro tradicional hacia la excelencia.

- Etapa 0 – *Operational Excellence* (Excelencia operacional)
- Etapa 1 – *Internal Collaboration* (Colaboración interna)
- Etapa 2 – *Capable to Collaborate Externally* (Capacidad para colaborar externamente)
- Etapa 3 – *Collaborative Planning/Information Sharing* (Planeación colaborativa/Intercambio de información)
- Etapa 4 – *Collaborative Execution/Shared Processes* (Ejecución colaborativa/Procesos compartidos)

En el nuevo mundo la planeación y la ejecución no son tareas separadas, han de ser realizadas paso a paso para generar canales sensibles a las oportunidades de mercado y a la optimización de costos.

*3.8 ¿Qué es la colaboración?*

Colaboración es la nueva forma de trabajar conjuntamente utilizando Internet. Generando valor mediante colaboración en el mundo real. Marketplaces públicos, eHubs privados y conexiones directas B2B son los posibilitadores de la colaboración. Hay tres procesos de negocio principales para los cuales la colaboración puede agregar un valor importante:

- Compras: *eSourcing* (fuentes electrónicas de suministro) y *eProcurement*
- Planeación: *Supply Chain Planning* (SCP, o Planeación de la cadena de suministro)
- Diseño: *Product Lifecycle Management* (PLM, o Administración del ciclo de vida del producto)

DISEÑO

Comercio conjunto de productos:
- Administración de datos producto
- Administración de documentación
- Administración de proyectos

ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

BÚSQUEDA DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y NEGOCIACIÓN

Directorio de proveedores
- Buscador de proveedores
- Comparador de proveedores
- Calificación de proveedores

- Herramientas RFI / RFP / RFQ basadas en web
- Negociación on-line (subastas)

E-SOURCING

PLANEACIÓN

- Planeación consensuada de la demanda
- Planeación colaborativa de Pronósticos y Reaprovisionamiento
- Visibilidad de inventarios

PLANEACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

CREACIÓN DE PEDIDO Y COMUNICACIÓN

Directos basados ERP:
- Item Master, BOM, MRP, EDI

Indirectos basados en catálogos:
- Catálogos
- Requisición / Workflow
- Integración ERP

Intercambio bidireccional de documentos con proveedores
- Envío de pedido
- Acuse de recibo
- Nota de envío del proveedor
- Recepción y firma de la nota de entrega
- Envío factura
- Confirmación de pago

E-PROCUREMENT

## Glosario de términos

**Application Service Provider (ASP) o Proveedor de servicios de aplicaciones:** Consiste en proporcionar los servicios de aplicaciones de una manera remota y centralizada. La aplicación es accesible por el cliente a través de Internet, pero es mantenida de manera centralizada para varios clientes por el ASP. Existen varias combinaciones en la propiedad del *hardware* y *software*. En el modo *housing* (albergado) la propiedad es del cliente y el ASP sólo lo mantiene, mientras que en el modo *hosting* (hospedado) la propiedad es del ASP: Si las aplicaciones son multiusuario y multiempresa, varias empresas pueden hacer servicio de una misma infraestructura HW (hardware) y SW (software).

**Browser o navegador:** Software o aplicación utilizada para localizar y visualizar contenidos y

aplicaciones en Internet, como Microsoft Internet Explorer o Netscape Navigator.

**Business to Business (B2B):** Relaciones comerciales entre empresas a través de la red.

**Business to Consumer (B2C):** Venta de productos y servicios a consumidores finales mediante Internet.

**Buy-Side:** Aplicaciones para la administración de compras de una empresa a través de Internet, que permiten la automatización del proceso de búsqueda de fuentes de suministro de productos y servicios, y del proceso de abastecimiento desde la solicitud hasta el pago.

**Catálogo electrónico:** Repositorio de contenidos digitales que permite el almacenamiento, la clasificación y la búsqueda de productos y servicios para facilitar el comercio electrónico.

**eAuctions o subastas electrónicas:** Aplicación que soporta el proceso de negociación de compras basado en parámetros cuantitativos (tales como precio, plazo de entrega, etc.) de forma interactiva en tiempo real a través de Internet.

**eBusiness (ebiz) o negocio electrónico:** El uso de Internet para mejorar el rendimiento del negocio mediante la interacción electrónica, la integración de los participantes y la transformación de la cadena de valor.

**eCommerce o Comercio electrónico:** Consiste en desarrollar el marketing, la venta y la compra de productos y servicios a través de Internet.

**Electronic Data Interchange (EDI) o Intercambio Electrónico de Datos:** Sistema de comunicación punto a punto a través de una red de acceso restringido que actúa como certificadora (VAN: value added network, red de valor agregado) para el intercambio de documentos comerciales entre proveedores y compradores bajo un estándar (por ejemplo, EDIFACT: pedido, acuse de recibo, modificaciones, nota de envío, recepción, factura y notificación de pago).

**eProcurement o abastecimiento electrónico:** Consiste en automatizar el proceso de abastecimiento de una empresa a través de Internet, utilizando soluciones tecnológicas específicas que consten de las siguientes funcionalidades: administración de usuarios, catálogo electrónico, solicitudes de la compra, circuito de aprobación, intercambio de documentos con proveedores (pedido, acuse de recibo, modificaciones, nota de envío, recepción, factura y notificación de pago, etc.) e informes.

**eRFQ** (*Electronic Request for Quotation*) **o eRFP** (*Electronic Request for Proposals*) o peticiones de ofertas electrónicas: Proceso de negociación donde el comprador publica su petición de ofertas y recibe las correspondientes ofertas de sus proveedores para su evaluación y selección final de las ofertas ganadoras, todo ello a través de Internet.

**eSourcing** (fuentes electrónicas de suministro): Consiste en automatizar el proceso de búsqueda de fuentes de suministro de una empresa a través de Internet utilizando soluciones tecnológicas específicas que consten de las siguientes funcionalidades: administración de usuarios, directorio de proveedores, tablero de anuncios, circuito de aprobación, administración documental (especificaciones, peticiones de información, peticiones de ofertas, etc.), subastas e informes.

**HTML:** ***Hyper Text Mark-up Language* (lenguaje de marcado de hipertexto):** Sirve para describir el contenido y el formato según el cual se visualiza una página, así como las ligas tipo hipertexto entre estas páginas que constituyen un sitio web.

**http:** ***Hyper Text Transfer Protocol* (protocolo de transferencia de hipertexto):** Protocolo sobre TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*) para transmitir HTML.

**Internet:** Red internacional de redes interconectadas que utiliza los protocolos TCP/IP para facilitar el acceso y el intercambio de información remota.

**Intranet:** Red privada que suele utilizar las mismas herramientas software y protocolos que Internet. Son utilizadas por las empresas con el fin de aumentar su eficiencia y mejorar los canales de información y trabajo en grupo de los empleados.

**Mercado horizontal:** Aquel en el que se aprovechan factores que son comunes a varios sectores. En este mercado se comercializan productos/ servicios genéricos de interés para distintos sectores.

**Mercado privado:** Mercado formado a partir de una empresa o grupo de empresas, que normalmente son sus socios propietarios, y centrado en sus intereses particulares frente a los de otras empresas.

**Mercado público:** Mercado abierto a la participación de cualquier empresa que lo desee, normalmente orientado a la generación de beneficios como negocio.

**Mercado vertical:** Un mercado vertical es un mercado compuesto por empresas de un sector específico. Este modelo impulsa mercados electrónicos permitiendo que sus participantes puedan comerciar, interactuar e intercambiar información entre sí, además de obtener otros servicios de valor agregado como la administración de catálogos, servicios de logística, etcétera.

**Portal:** Los directores y buscadores han evolucionado y se han convertido en sitios que incluyen todo tipo de información, e incluso permiten vender o comprar productos y servicios.

**Proveedor de servicios de valor:** Empresas proveedoras de infraestructura tecnológica, integración back-end (final de la cadena de distribución), servicios de consultoría y facilidades de hospedaje para mercados electrónicos.

**TCP/IP:** Transmission Control Protocol/Internet Protocol (Protocolo de control de transmisión/Protocolo de Internet).

XML (*eXtensible Mark-up Language,* **lenguaje extendido de marcado):** Lenguaje utilizado para ordenar y clasificar la información transmitida electrónicamente, permitiendo validaciones y un tratamiento rico y efectivo de los contenidos. Se trata de un metalenguaje sobre el que se definen lenguajes de comunicación.

# Cómo dirigir la experiencia de los clientes*

Stephan H. Haeckel
Lewis P. Carbone
Leonard L. Berry

*Las estrategias de los negocios, centradas en un diseño holístico o integral y en brindar una experiencia total a los clientes, crean consistentemente un valor superior para ellos. Las experiencias holísticas empiezan mucho antes de las transacciones reales y terminan mucho después de ellas. Incluyen atributos funcionales y afectivos. Están orquestadas de modo que proporcionen valores intrínsecos y extrínsecos. Además, dan por resultado una preferencia de los clientes más sólida y sostenible que las estrategias administradas en forma independiente y centradas en la comunicación, los procesos y los servicios.*

*Resumen ejecutivo*

Los clientes siempre tienen una experiencia cuando interactúan con una empresa. La interrogante para los administradores es si la empresa está preparada para administrar sistemáticamente la experiencia de los clientes o si simplemente espera que ocurra lo mejor. La experiencia global de los clientes, sujeta a la influencia de pistas sensoriales y emocionales, despierta la percepción de un valor que determina la preferencia por una marca. Cuando una empresa aplica los principios de la administración de la experiencia puede diseñar un conjunto de pistas que resuenen en los clientes y que conquisten su lealtad.

Al hablar de "experiencia total" nos referimos a los sentimientos que los clientes derivan de su interacción con los bienes, servicios y estímulos del "ambiente" de la empresa. Las compañías que interactúan con los clientes no pueden evitar proporcionarles una experiencia total. Sin embargo, sí pueden evitar administrarla de forma sistemática, cosa que casi todas hacen. Las organizaciones que simplemente "pellizcan" los elementos del diseño o se concentran en la experiencia de los clientes mediante sectores aislados de su negocio quedarán decepcionadas con los resultados.

Una serie de organizaciones está empezando a aplicar sistemáticamente los principios de la administración de la experiencia de los clientes, con el objeto de reforzar la preferencia de sus clientes y de mejorar los resultados del negocio. A diferencia de muchas de las mejoras en los bienes o los servicios, la naturaleza holística de estos diseños de experiencias dificulta mucho que los competidores los puedan copiar. La creación de valor para los clientes está entrando en un nuevo terreno, uno que abarca la calidad de bienes y servicios, pero que representa un concepto más amplio.

La experiencia total del cliente afecta directamente su percepción del valor, las recomendaciones de boca en boca y la intención de volver a consumir ahí. Una comida bien preparada y bien servida en un restaurante ruidoso, con sillas incómodas, representa una experiencia para los clientes. La misma comida, servida de igual manera, en un ambiente cómodo y relajante es una experiencia enteramente diferente. La comida y el ambiente están inseparablemente unidos, los dos forman parte de la experiencia global del cliente en el restaurante. El diseño de las instalaciones; las habilidades de los camareros, sus actitudes, lenguaje corporal, palabras elegidas, tono, inflexión y atuendo; el ritmo del servicio; la presentación y el sabor de la comida; la cantidad de ruido; los olores; la textura de la mantelería; el espacio, la altura y la forma de las mesas; así como infinidad de estímulos más se ligan para brindar una experiencia positiva, neutra o negativa.

Las propiedades de los bienes y servicios para resolver problemas proporcionan beneficios funcionales.

* S. H. Haeckel, L.P. Carbone y L.L. Berry, "How to Lead the Customer Experience", *Marketing Management*, febrero de 2003.

Sin embargo, los administradores deben reconocer dos realidades. En primera instancia, los bienes y servicios que compiten muchas veces cumplen una función similar. En segunda, los clientes desean algo más que simple funcionalidad. Son seres emocionales que también quieren valores intangibles, como una sensación de control, diversión, placer estético y mayor autoestima.

Las compañías compiten mejor cuando combinan los beneficios funcionales y emocionales de lo que ofrecen en el mercado. Las empresas que hacen que los clientes se sientan bien son magníficas competidoras porque a los clientes les gusta sentirse bien y hay muy pocas compañías que les hagan sentirse así. Sus competidoras difícilmente podrán romper los nexos emocionales que unen a estas empresas y sus clientes.

## Creación de pistas

Los clientes siempre tienen una experiencia cuando interactúan con una organización. Consciente e inconscientemente filtran un alud de "pistas" y las organizan en forma de un conjunto de impresiones, tanto racionales como emocionales. Todo lo percibido o sentido (o reconocido por su ausencia) es una pista de la experiencia. Si usted puede ver, oler, saborear o escuchar algo, eso es una pista. Los bienes y los servicios envían pistas, como también lo hace el ambiente físico donde éstas son ofrecidas. Los empleados son otra fuente de pistas de la experiencia. Cada pista lleva un mensaje y el conjunto de pistas crea la experiencia total.

Administrar de manera efectiva la experiencia de los clientes implica presentar una serie integrada de pistas que, en conjunto, satisfagan o excedan las experiencias de los clientes. Una categoría de pistas abarca el funcionamiento real del bien o el servicio. ¿La llave entregada en el mostrador de recepción del hotel abrió la puerta de la habitación? ¿El televisor de la habitación funcionó debidamente? ¿La llamada del despertador fue puntual? Estas pistas de bienes y servicios se refieren a la funcionalidad y son interpretadas, principalmente, por los circuitos de la conciencia y la lógica del cerebro.

Otra categoría de pistas estimula los circuitos emocionales del cerebro y despierta respuestas afectivas. El olor y el tacto de los muebles forrados de piel, el sonido y el olor de un filete a la plancha y la cordialidad, las frases y el tono de voz de la persona que contesta la línea de las llamadas de servicio a clientes son pistas que envuelven la funcionalidad del bien o el servicio. Dos tipos de pistas afectan las percepciones emocionales de los clientes: las mecánicas (pistas emitidas por objetos o cosas) y las humanas (pistas emitidas por personas).

La diferencia entre las pistas funcionales del servicio y las pistas humanas es muy sutil. El vendedor que contesta al cliente que le ha preguntado si otras tiendas podrían tener el artículo que ahí está agotado está produciendo una pista funcional del servicio. Las palabras que escoja el vendedor, su tono y su lenguaje corporal producen pistas humanas. Un vendedor puede ofrecer la información a regañadientes o con falta de interés. Otro puede ofrecer la información con entusiasmo. La información es correcta en los dos casos, pero la respuesta emocional que provocan los dos vendedores es muy diferente.

En el número 200 de *Time & Leisure*, del mes de agosto, Peter John Lindberg hablaba de Singapore Airlines, línea aérea que los viajeros consistentemente califican como una de las mejores del mundo. La compañía invierte mucho en orquestar la mecánica del servicio en los vuelos y las pistas humanas, entre ellas, orquídeas en primera clase y baños en la clase empresarial, carritos de alimentos perfectamente limpios antes de cada vuelo y azafatas que portan ropa de diseñador y reciben una capacitación intensiva en porte corporal, arreglo personal y tono de voz. Una azafata veterana piensa que su atuendo disminuye los incidentes de ira en el aire: "Es difícil ser grosero con una muchacha que lleva puesto un *sarong kebaya*. Póngale pantalones y los pasajeros piensan que podrá aguantar más abusos".

Las pistas funcionales, mecánicas y humanas son sinérgicas y no sumatorias; se deben ir fundiendo desde la creación hasta la ejecución. Para que la experiencia sea plenamente eficaz como una proposición de valor para los clientes, las organizaciones deben entender y administrar el componente emocional de las experiencias con el mismo rigor que aplican en la administración de la manufacturación de un producto y la funcionalidad de un servicio.

## La experiencia de los clientes

La administración de la experiencia de los clientes dirige las distintas partes de la organización a la meta común de producir en el cliente un sentimiento integrado y alineado. La administración de la experiencia proporciona un medio para abatir las barreras de la organización. Hemos identificado tres principios funcionales que sientan las bases para crear un valor distintivo para el cliente por medio de las experiencias. Cada uno requiere de una perspectiva entre las funciones de la organización.

**Principio 1: Fusionar la amplitud y la profundidad de la experiencia.** La amplitud de la experiencia se refiere a la secuencia de las experiencias que los clientes tienen cuando interactúan con una organización. Estas experiencias pueden empezar antes de que los clientes crucen las puertas de la empresa. Por ejemplo, las experiencias de los huéspedes de un hotel empiezan antes de entrar al lobby. ¿El agente de reservaciones fue competente y cortés? ¿El hotel fue fácil de encontrar y no hubo problemas para llegar a él? Es más, incluso en un punto anterior del viaje de las experiencias, ¿estaba bien diseñado y era informativo el paquete con la promoción del hotel para su programa de lealtad? Imagínese las posibilidades que tiene una compañía hotelera para definir la amplitud completa de la experiencia de los clientes, sintonizándose con los cientos de pistas que hay en el camino y tratando de administrar estas pistas para despertar percepciones positivas. La amplitud se refiere a las etapas identificables que los clientes recorren en su experiencia, pero la profundidad se refiere a la cantidad y variedad de pistas sensoriales que hay en cada etapa. Cuanto mayor sea el número de estratos de pistas multisensoriales que refuercen la impresión que se busca, tanto más éxito tendrá la organización para anclar y sostener la impresión en la percepción del cliente. Piense en la profundidad de las pistas de refuerzo que abarca la experiencia en una habitación del hotel Ritz-Carlton. Ésta normalmente incluye una mullida alfombra, elegantes muebles y ricas telas, el olor de flores naturales, una canasta de fruta de cortesía colocada en la habitación, una llamada de bienvenida del conserje ofreciendo su ayuda, una plancha y una tabla para planchar, una bata, toallas gruesas y champú con el aroma distintivo del "Ritz-Carlton", una guía de TV con cubierta de piel y un separador en la fecha del día, servicio de habitación las 24 horas del día, servicio de destendido de cama por la noche y los diarios *The New York Times* y el *Wall Street Journal* entregados a la puerta de la habitación por la mañana.

**Con su administración multisensorial de la experiencia, Krispy Kreme hace que los clientes se sientan bien al concederse un gusto**

La congruencia o la fusión de las pistas, dentro de las etapas de la experiencia y entre ellas, es crítica. Las pistas incongruentes transmiten mensajes incongruentes y los clientes probablemente recordarán los aspectos de la experiencia más sobresalientes con respecto a sus necesidades. Por ello un lobby de hotel, amplio y bien amueblado, no puede compensar una habitación de hotel estrecha y pobremente amueblada. Los huéspedes no viven en el lobby. Sin embargo, si las pistas del lobby se funden con las pistas de la habitación del huésped, entonces una parte de la experiencia refuerza a la otra.

**Principio 2: Usar lo mecánico y lo humano para mejorar lo funcional.** En algunos casos, podemos introducir pistas mecánicas y humanas para reforzar la funcionalidad de los bienes o servicios. Los clientes procesan los distintos tipos de pistas en forma holística, por lo tanto, las empresas deben administrarlas como tal. Los estímulos que envuelven los bienes o los servicios pueden afectar la calidad funcional que perciben los clientes. Las pistas mecánicas y humanas deben ser abordadas simultáneamente, así como mezcladas con las funcionales de la oferta, para respaldar recíprocamente las pistas de la experiencia.

Roger Ulrich, arquitecto paisajista de la Universidad A&M de Texas, ha realizado muchas investigaciones para documentar cómo los factores ambientales de un hospital afectan los resultados médicos de los pacientes. Por ejemplo, Ulrich ha encontrado que los pacientes recién operados, que tienen una ventana junto a la cama que les permite ver árboles, registran una recuperación mejor

que los que miran un muro de ladrillos. Ulrich, basándose en sus investigaciones acumuladas respecto a la psicofisiología ambiental, recomienda diseñar ambientes hospitalarios que fomenten el control de los pacientes (incluyendo su intimidad), propicien al apoyo social de la familia y los amigos, y permitan el acceso a la naturaleza y otras distracciones positivas. El campo de la psicofisiología ambiental se ha desarrollado partiendo de la idea fundamental de que el ambiente afecta la función.

**Principio 3: Conexión emocional.** Las organizaciones que cuentan con buenos sistemas para la administración de la experiencia entienden las necesidades emocionales de sus clientes y responden a ellas. Orquestan una serie de pistas diseñadas para provocar reacciones emocionales positivas, como la alegría, el asombro, el interés, el afecto y la confianza. Integran un valor emocional a la experiencia total porque los clientes no son como los vulcanos de la serie *Star Trek* como el primer oficial Spock, que hacen sus compras con base en una lógica fría. Administrar las experiencias de los clientes requiere que conozcamos todas sus sensaciones a lo largo de la experiencia. La vista, el movimiento, el sonido, el olor, el gusto y el tacto son rutas directas para llegar a las emociones de los clientes. Establecer contacto con los clientes por una vía sensorial es fundamental para administrar los elementos emocionales positivos de la experiencia.

La experiencia cargada de sensaciones en el acto de comprar y consumir donas Krispy Kreme, ilustra la fuerza de la conexión emocional con los clientes. En una época que la información sobre la comida saludable inunda a los clientes, la dona frita de Krispy Kreme, con una cubierta rebosante de azúcar, llevó a más de 3 mil personas a formar una fila de más de tres calles de largo, el día de su inauguración en Denver. Incluso el nombre tiene una conexión sensorial. Todo conspira para despertar una sensación de "deliciosa decadencia".

Ninguna razón lógica lleva a una persona a formar una larga fila, durante horas, para comprar una dona. Sin embargo, una experiencia tan bien coreografiada e integrada al producto es difícil de resistir. La teatralidad incluye que la persona que está detrás del mostrador entre en la zona de producción, a plena vista, para colocar en una caja la docena de donas "recién acarameladas" que acaban de salir del horno. Una luz de neón, colocada en la ventana, sólo se enciende cuando las "Donas CALIENTES" están saliendo del horno, acentuando así la anticipación. La luz casi produce una respuesta pavloviana que, combinada con el aroma tentador que se percibe por todo el interior, provoca que los clientes entren de la calle como si fueran personajes de caricatura, hipnotizados por las agradables oleadas de aroma. El cliente sale con una caja caliente, que representa una pista sensorial más. Con esta administración multisensorial de la experiencia, Krispy Kreme hace que los clientes se sientan bien por darse ese gusto y olvidarse de sus dietas. Y, además, las donas son muy sabrosas.

## Instrumentos de la administración

Antes que nada, la administración de la experiencia de los clientes requiere que tengamos empatía con el cliente; es decir, que veamos lo que él ve y sintamos lo que siente. Las organizaciones no desarrollan la competencia para administrar las experiencias de un día para otro. Deben aplicar instrumentos especializados en el contexto de una metodología sistemática.

Lo primero es hacer una auditoría de la experiencia para analizar a fondo la experiencia actual del cliente y para aclarar cuáles son las respuestas emocionales de los clientes ante pistas específicas. Las filmaciones en vídeo y las fotografías digitales documentan las experiencias reales de los clientes y presentan los datos crudos para un estudio global y una clasificación de las pistas. Esto genera muchas horas de vídeo, algunas de ellas desde cámaras ocultas (con la debida notificación y autorización) colocadas en relojes de pulso, bolsas de mano, abrigos o sombreros. Además, las entrevistas a profundidad realizadas a clientes y empleados revelan sus sentimientos respecto a distintos aspectos de la experiencia y las asociaciones emocionales que genera.

Durante la auditoría de la experiencia definimos las líneas emocionales. Una línea emocional es una gráfica de las altas y bajas que los clientes normalmente experimentan en un marco o una situación específicos. Por ejemplo, las clientes que se compran ropa normalmente llegan a un máximo emocional

cuando detectan un vestido que les gusta mucho en una tienda y de ahí bajan a un mínimo emocional cuando el vestido no les queda. Una meta de la administración de la experiencia es anticipar las altas y las bajas emocionales de los clientes y diseñar pistas que apoyen a los clientes en su línea emocional.

**No hay una única pista que sea mágica para ofrecer una experiencia distintiva preferida. El beneficio se deriva del diseño integrado y del acomodo de las pistas**

Después, se desarrolla un motivo de la experiencia, con base en los resultados de la auditoría de la experiencia y de los valores esenciales y la estrategia de la marca de la organización. El motivo, captado en unas cuantas palabras, se vuelve el punto cardinal: el fundamento y el filtro para integrar y conciliar todos los elementos de la experiencia. El motivo es el elemento que unifica todas las pistas en el diseño de la experiencia. Una institución financiera quería que sus clientes se sintieran "reconocidos, seguros y comprometidos", terminología que fue formalizada en el motivo. Después, el diseño de la experiencia sólo incorporó pistas que reforzaran estas tres palabras básicas del motivo.

Basándose en el motivo de la experiencia y en otros criterios para el diseño de la experiencia, se desarrollaron las pistas y se plasmaron en un plano. Las pistas mecánicas son representadas gráficamente con dibujos en el plano y las pistas humanas son descritas en los textos del desempeño de roles de los empleados. Estos textos (que captan el tono y la textura del desempeño deseado) aumentan las descripciones ya existentes de los puestos, los cuales generalmente tratan de las funciones del puesto y no tanto del desempeño de un rol. El plano y los textos se tornan una parte crítica del mapa de carreteras de la organización que le sirve para comunicar, instrumentar, vigilar y medir los resultados de un sistema de administración de la experiencia.

## Estudio de un caso

El Centro de Salud y Bienestar del Hospital Doylestown (Doylestown, Penn) es un modelo único en cuestiones hospitalarias; es una combinación de clínica, gimnasio y *spa*, con un diseño interactivo de servicios de salud. Los clientes visitan el centro con gran frecuencia, tanto para hacer su gimnasia diaria, como para recorrer la librería, someterse a cirugía ambulatoria, hacerse pruebas de diabetes o su mamografía anual.

La construcción del centro quedó terminada en la primavera de 2001 y amplió el mercado del hospital a la comunidad cercana, que crecía velozmente. Además del motivo mercantil, la gerencia estaba claramente decidida a marcar una diferencia positiva al brindar un servicio moderno para satisfacer las necesidades de salud de la comunidad. Este legado de servicio a la comunidad data de principios de siglo, cuando un visionario grupo de mujeres, llamado Village Improvement Association (VIA), fundó el hospital de Doylestown, que todavía es el propietario y supervisor de las actividades. Sigue siendo el único club de mujeres de Estados Unidos que posee y administra un hospital comunitario.

La orden para el nuevo centro fue crear una experiencia distintiva en el cuidado de la salud, que integrara los servicios médicos tradicionales y los servicios especializados de la condición física, la salud y las ventas minoristas.

Esto significaba incorporar especialidades médicas, como cardiología, ortopedia, odontología, cirugía ambulatoria y diagnósticos de cuestiones femeninas, con un spa y un gimnasio completo, un centro interactivo de aprendizaje, un restaurante y una librería.

Durante la fase de la construcción, el personal senior del hospital empezó a aplicar técnicas de administración de la experiencia. El diseño resultante de la experiencia fue fundamental para planificar y desarrollar las instalaciones. Los servicios brindados están conectados por un diseño arquitectónico distintivo, incluyendo sus jardines.

**Conexión emocional.** Una auditoría de la experiencia proporcionó muchos conocimientos de las emociones básicas que surgen en los pacientes cuando recorren su viaje por la experiencia de la salud y el bienestar. Los pacientes compartían el sentimiento de que el proceso médico normalmente está por encima de la empatía del personal por su situación concreta. La auditoría de la experiencia y sesiones internas en torno a la estrategia produjeron un mo-

tivo de la experiencia, centrado en que los clientes se sintieran comprendidos, fortalecidos y renovados gracias a cada una de sus interacciones con el Centro de Salud y Bienestar.

En el diseño de la experiencia, el centro sólo incluyó pistas que refuerzan la comprensión, el fortalecimiento y la renovación. Por ejemplo, además de los extras normales, el spa y el gimnasio tienen capacidad para bajar en computadoras los perfiles de los pacientes que les envían los médicos y los servicios de diseño de la salud; es decir, una pista que señala una comprensión única de las necesidades de esa persona. El personal del spa tiene información de que el agua del remolino de un paciente en recuperación no puede pasar de cierta temperatura. En el gimnasio, el personal tiene conocimiento de ciertos parámetros de una persona que acaba de salir de un problema cardiaco. En el campo de los diagnósticos femeninos, cada mamografía realizada es premiada con un cupón para el restaurante o la librería; una pista de refuerzo y renovación. El meticuloso diseño del edificio respeta los principios del Feng Shui, enfocados en la energía y la revitalización.

**Integración de las pistas.** El diseño de la administración de la experiencia del centro detallaba más de 200 pistas, derivadas del motivo de la experiencia:

- Jardines curativos estacionales alrededor del edificio, con bancas para meditar, música y un laberinto para pasear.
- Un estanque interior, con una cascada de 8 metros.
- Un singular atrio de piedra y madera alrededor de la cascada, que sirve como punto de reunión central y comunal.
- Conexiones a Internet, sillas con almohadones y estanterías tipo librería, para periódicos y revistas, esparcidos por todo el atrio.
- Un gimnasio y un spa que apoyan a los pacientes, así como al público general, en rehabilitación cardiaca u ortopédica.
- Enfermeras, cuyo único papel es ayudar a los clientes a crear un plan de salud personal y guiar y vigilar su viaje.
- Infinidad de seminarios y actos comunitarios en torno a la salud y el bienestar.
- Mamografías y toma de presión sanguínea sin cita.
- Localizadores que permiten a los clientes esperar su cita u obtener los resultados de los exámenes en cualquier área de las instalaciones.
- Librería, con préstamo de libros, centrada en el bienestar y ligada a los principales sitios Web recomendados para manejar enfermedades y estrategias de bienestar.
- Comportamientos distintivos del personal, desde su inflexión de voz hasta los gestos para reforzar el motivo.

**Atención de salud personalizada.** Un elemento fundamental de la experiencia diferenciada es el Centro de Diseño de la Salud, que ofrece planes de salud y bienestar personalizados y coordinados. Los estudios demuestran que las personas conceden gran valor al cuidado de la salud coordinado y el beneficio percibido se extiende enormemente cuando una persona debe afrontar varios males. El Centro de Diseño de la Salud está a disposición de quienquiera que desee esta experiencia y es un camino eficaz para ofrecer un sentimiento de unidad e integridad.

El Centro de Diseño de la Salud abrió sus puertas con una enfermera y ahora tiene tres, después de sólo un año. La mayoría de los servicios de diseño de la salud son gratis y no están cubiertos por el seguro, pero los diseños de la salud personalizados se han convertido en un servicio popular, y ahora cada mes se generan más de 200.

El Centro de Salud y Bienestar no cuenta con una única pista que sea la clave mágica para la experiencia preferida distintiva. El beneficio se deriva del diseño integrado y de las capas de pistas que sustentan el motivo de la experiencia del centro. Es el efecto acumulado del sentimiento que el cliente se lleva de la experiencia.

El centro está haciendo una diferencia. Ha sido comparado con otras instalaciones de salud muy destacadas del país y, en su primera participación en la encuesta nacional Press Ganey de la satisfacción de los pacientes, quedó clasificado en el tercer lugar de entre 357 instalaciones. Las calificaciones que obtuvo lo colocaron en el percentil 98 en cuanto a la satisfacción general y en el percentil 99 en cuanto a "sensibilidad ante las necesidades del paciente" y las "explicaciones dadas por el personal".

## Presentación de la marca

La creciente cantidad de ejecutivos orientados a la experiencia pronto cambiará de idea acerca de cómo será su marca en el futuro. De hecho, estos ejecutivos cambiarán su forma de entender lo que quiere decir "marca". En lugar de crear un conjunto de mensajes e imágenes que liguen a una compañía y sus productos con valores emocionales, los pioneros de la experiencia se centrarán en crear un negocio que presente la marca como una experiencia que incorpora estos valores. Además, afirmamos que ésta será la verdadera transformación, el verdadero significado y el verdadero potencial de convertirse en un negocio centrado en el cliente.

Nota de los autores: Los autores reconocen la contribución de Suzie Goan, directora de experiencia de Experience Engineering Inc., de Minneapolis.

## Los autores

Stephan H. Haeckel es fundador de Adaptive Business Designs y expresidente del Marketing Science Institute, así como director jubilado de estudios estratégicos del Advanced Institute de IBM. Usted puede ponerse en contacto con él en Haeckel@optonline.com.
Lewis P. Carbone es fundador, presidente y director general de experiencia de Experience Engineering, una empresa de consultoría de experiencia de los clientes, con sede en Minneapolis. Usted puede ponerse en contacto con él en Lcarbone@expeng.com.
Leonard L. Berry es profesor distinguido de marketing y ocupa la cátedra M.B. Zale en Retailing and Marketing Leadership, de la Mays School of Business, Texas A&M University. Se le puede contactar en BerryLe@tamu.edu.

PARTE V

# Administración del sistema de entrega del servicio

CAPÍTULO 13

## La dirección del talento humano en empresas de servicio

*La disposición al servicio se puede medir y predice la efectividad del servicio. Las personas más felices, más positivas sobre ellas mismas y sobre su entorno, son más felices en el trabajo y los empleados más satisfechos producen también clientes más satisfechos.*

BENJAMÍN SCHNEIDER Y DAVID E. BOWEN

Entre los trabajos más demandados en un negocio de servicios están los puestos que requieren que los empleados desempeñen multiplicidad de roles, que sean rápidos y eficientes en la ejecución de las tareas operativas y amables en el trato con los clientes. Como resultado, en muchos encuentros de servicios puede darse un enfrentamiento entre las necesidades de las tres partes conflictivas: el cliente, el empleado y la empresa de servicio. Si el puesto no está bien diseñado o se elige a una persona inadecuada para desempeñarlo, existe el riesgo de que los empleados estén estresados y sean poco productivos.

La mayoría de las investigaciones publicadas sobre la dirección de servicios (y la mayoría sobre los empleados del servicio publicadas en revistas de negocios) tienden a enfocarse en los empleados con alto contacto con los clientes. Esto no es sorprendente, ya que las personas en estos puestos de trabajo son muy visibles. Después de todo, ellos son los actores que aparecen de cara al público cuando se representa el servicio, es decir, cuando sirven a los clientes. Sin embargo, se están creando varios puestos de trabajo en los *call centers*.

En estos casos, el contacto con el cliente es por vía telefónica en vez de cara a cara y sólo escuchamos las voces de estos empleados; su papel es parecido al de los actores en un serial de radio. El desempeño efectivo del servicio en estos puestos de trabajo es imprescindible y es tarea del departamento de Recursos Humanos crear un enfoque característico. Varios investigadores —mexicanos y extranjeros— han estudiado las empresas y directivos mexicanos y han visto que el enfoque de las políticas de Recursos Humanos está fuertemente influido por los rasgos culturales.[1]

¿Y qué hacemos con los numerosos grupos de empleados que no tienen contacto con el cliente? En algunos aspectos, sus puestos de trabajo están más cercanos a los del entorno de la industria. Sin embargo, como las personas que están detrás del telón en el teatro, muchos de ellos proporcionan apoyo a los actores que aparecen en escena y cualquier falla que cometan en su tarea es percibida inmediatamente por el cliente. Puede ser útil ver estos puestos de trabajo como proveedores de servicios de los clientes internos, los cuales a su vez están sirviendo a clientes externos.

Estudios sobre calidad del servicio han contribuido a crear una mayor conciencia en la alta dirección sobre el papel que juegan los empleados de servicio, tanto al crear satisfacción al cliente, como al trabajar en la recuperación de la satisfacción cuando las cosas van mal. También hay una gran apreciación en los círculos de dirección sobre la ventaja competitiva inherente que existe en un grupo de empleados motivados y dedicados, que apoyan la misión de la corporación, entienden cómo contribuye su trabajo individual (directa o indirectamente) a la satisfacción del cliente y que tienen las habilidades y herramientas necesarias para estar orientados a la calidad y productividad.

En este capítulo, nos centraremos en la persona como el elemento del enfoque integral de administración de servicios, demostrando el importante papel que juegan los Recursos Humanos y explorando las siguientes cuestiones:

1. ¿Por qué es importante que la alta dirección vea el gasto en Recursos Humanos como una inversión rentable en vez de cómo un costo que hay que minimizar?
2. ¿Cuál es la importancia estratégica de la contratación, selección, formación, motivación y retención de empleados?
3. ¿Qué se quiere decir con los modelos de dirección de control y participación?
4. ¿Cuándo es apropiada la estrategia de dar poder de decisión a los empleados y cuáles son sus beneficios e implicaciones?
5. ¿Cómo afectan a la satisfacción y retención del cliente las diferentes políticas de Recursos Humanos?

## Los recursos humanos: un activo en el que vale la pena invertir

Casi todo el mundo puede contar alguna mala experiencia que haya tenido con un servicio— y habitualmente a todo el mundo le encanta hablar de eso. Si se les presiona, la mayoría de esta gente podría contar una buena experiencia con algún servicio. El personal de servicio habitualmente figura en estos dramas, como incompetentes, despreocupados y villanos o como héroes que dejaron todo por ayudar, anticipándose a las necesidades del cliente para resolver sus problemas. Considere sus experiencias recientes con algún servicio: ¿Cómo le ha tratado el personal de servicio, tanto en un encuentro cara a cara como por teléfono?

Como clientes, la mayoría de nuestra implicación con empleados de servicios es con personal de contacto de bajo nivel, no con directivos. En el centro comercial, despachan los dependientes y no el encargado. ¿A quién se encuentra usted en el restaurante de comida rápida? Seguramente no está el vicepresidente de la empresa atendiéndole, sino que es más probable que sea una cajera adolescente la que le atienda. Llame a la empresa y seguramente tendrá que pasar por varias secretarias antes de llegar al hombre o mujer de negocios con

el que quiere hablar (en la mayoría de casos están tan ocupados que usted tendrá que dejar el recado a la secretaria).

Cuando va usted al banco (si todavía lo hace), se encuentra la mayoría de las veces con cajeros, representantes de servicio de atención al cliente o el gerente de préstamos. Y tiene que ser un cliente VIP para que le salude el director general de un hotel. Sin embargo, hay empresas como por ejemplo IKEA que luchan por suprimir esta jerarquía. Antes de empezar el MBA del IESE de Barcelona, unos alumnos americanos fueron a IKEA a comprar los muebles para su departamento de estudiantes. Cuando iban a pagar, estaba el director general de IKEA en España; les preguntó qué tal había ido la compra y luego les ayudó a poner en bolsas y cajas todo lo que habían comprado.

Muchas empresas han utilizado el eslogan de: "Las personas son el principal activo", pero muy pocos actúan como si la dirección general realmente lo creyera. Sin embargo, detrás de las buenas empresas de servicio, está el compromiso de la dirección de Recursos Humanos, la cual incluye contratación, formación y retención de empleados. La formación de los empleados es una inversión y no un gasto. En etapas críticas las organizaciones recortan su presupuesto de capacitación. Sin embargo, es en el recurso intelectual de sus colaboradores donde está la ventaja competitiva de una empresa. Es la propia gente de la empresa la que hará que ésta crezca.[2] A continuación se presenta en "Perspectivas de servicio 13.1" lo que hace actualmente NH Hoteles con respecto a la capacitación y entrenamiento.

Los estilos de dirección de las culturas corporativas difieren bastante entre sí, pero en empresas de servicio con un alto contacto, existe el reconocimiento de que la calidad de los encuentros con el personal de servicio juega un papel importante en la satisfacción del

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.1*

**Formación NH**

La formación de empleados que presta NH, empresa líder en hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas en España, se basa principalmente en una escuela propia: la "NH University", que es la de mayor prestigio y reconocimiento de la hotelería en España. Antes de incorporarse a sus puestos de trabajo, los trabajadores de la red hotelera reciben formación específica en los centros NH University de la propia compañía. La "NH University" tiene un centro en Barcelona desde 1995 y otro en Madrid desde 1999, además de varias aulas itinerantes en todos los hoteles de la cadena (238 en 18 países). Cada año recibe y capacita a los más de 3 mil empleados.

Con el eslogan: "Las cosas bien hechas siempre se pueden mejorar", el grupo NH Hoteles ha proporcionado con este esfuerzo más de 30 mil horas de formación con sus 80 profesores y está dando cada vez más importancia a la educación de los empleados Con esto asegura la transmisión de conocimientos y prácticas que son los pilares para poder ofrecer a sus clientes el mejor servicio.

La escuela realiza programas de capacitación para todos los colectivos profesionales de hostelería, con las metodologías más avanzadas del mundo en modelos de formación, impartiendo cursos de hostelería, técnica de dirección, y atención al cliente, además de difundir e involucrar a los miembros de la compañía la cultura, la filosofía y las mejores prácticas que la compañía considera esenciales para la contribución de los empleados a la misma.

**Fuente:** Basado en un boletín de prensa y formación NH, NH Hoteles, 2003.

cliente y, en el sector privado, una ventaja competitiva. En el sector público y también en las empresas sin ánimo de lucro, los nuevos enfoques creativos de ejecución del servicio y de dirección a los empleados, van entrelazadas cuando su objetivo es dar mejor servicio a los clientes.

Las empresas de servicio exitosas se caracterizan por una cultura de servicio y un liderazgo diferencial, además de modelos de conducta de la alta dirección y la implicación activa de los responsables de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas (ver "Perspectivas de servicio 13.2", donde se presenta la cultura y filosofía de la empresa española IDOM) Se ve a los empleados como un recurso que tiene que alimentarse y no como un costo que hay que minimizar. Se les da poder para tomar decisiones para que no tengan que ir continuamente a sus supervisores para pedir permiso.

Hal Rosenbluth, propietario de una cadena de agencias de viaje, argumenta en su libro "The Customer Comes Second", que el primer foco de una empresa tendría que ser sus em-

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.2*

**Cultura y filosofía de la empresa de ingeniería, arquitectura y consultoría, IDOM**

IDOM es una empresa de servicios profesionales en el campo de la ingeniería, consultoría y arquitectura que se caracteriza por su gran cultura y filosofía de grupo. Fue fundada en 1957 por Rafael Escolá, quien, apoyado en un reducido grupo de jóvenes ingenieros ofrecían servicios profesionales e independientes en el terreno de la ingeniería. En 1965, Rafael Escolá decidió hacer partícipes del patrimonio de la empresa a todas las personas que, transcurrido cierto tiempo, formaban parte de la firma. Rafael Escolá dejó una carta-testamento con la filosofía de la empresa donde se recoge que la finalidad de la asociación de profesionales es el desarrollo profesional y humano, así como el mejor servicio al cliente, sin que se contemplen aspectos económicos. Se trataba de una cultura fuerte pero flexible para adaptarse a las situaciones. Según su fundador: "La filosofía no es intocable, aunque sí hay que conservar lo esencial" y esto lo concretaba en tres puntos:

1. El compromiso asociativo.
2. La no existencia de dos partes, "propiedad" y "trabajo" ("En IDOM no hay empleados", decía el fundador).
3. Evitar dos planos de gobierno: el de los "consejeros" y el de los "ejecutivos".

El segundo presidente de IDOM, resumía la filosofía en tres puntos básicos:

1. La gran importancia de la persona.
2. La propiedad está distribuida entre todos.
3. El servicio básico de IDOM es un servicio a la sociedad.

A finales del 2001, el presidente de IDOM afirmaba que los retos para sostener esta cultura eran la credibilidad de los directivos y conseguir que éstos no se centraran únicamente en la cuenta de resultados. IDOM era consciente que su cultura de grupo era un pilar básico de la empresa, que ayudaba a que existiera ese buen ambiente de trabajo.

**Fuente:** Entrevistas a directivos de la empresa IDOM, y Estatutos de IDOM Sociedad Civil Particular. Anexo 1, España, 1966.

pleados. "Sólo cuando una persona sabe cómo se siente ser el primero a los ojos de alguien", escribe, "puede realmente compartir esa sensación con otros".[3] Dentro de una empresa de servicios, algunos empleados servirán a proveedores y clientes internos, trabajando en las actividades de soporte para apoyar a los colegas que están en contacto directo con el cliente.

En los servicios en los que hay un fuerte contacto con el cliente, se tiende a recordar el papel que juega el personal de primera línea en vez de enfatizar cualquier otro aspecto de la operación. En muchos casos, estos empleados *son* el servicio. Un único empleado puede jugar muchos papeles: parte del servicio esencial y parte del sistema de entrega, consejero y profesor, vendedor e incluso —si el cliente no cumple las normas— de agente policial (como el guardia de seguridad de un bar). Incluso el personal de servicio juega un papel vital en puestos de poco contacto donde los clientes interactúan con la empresa por teléfono y la voz del agente es el único contacto.

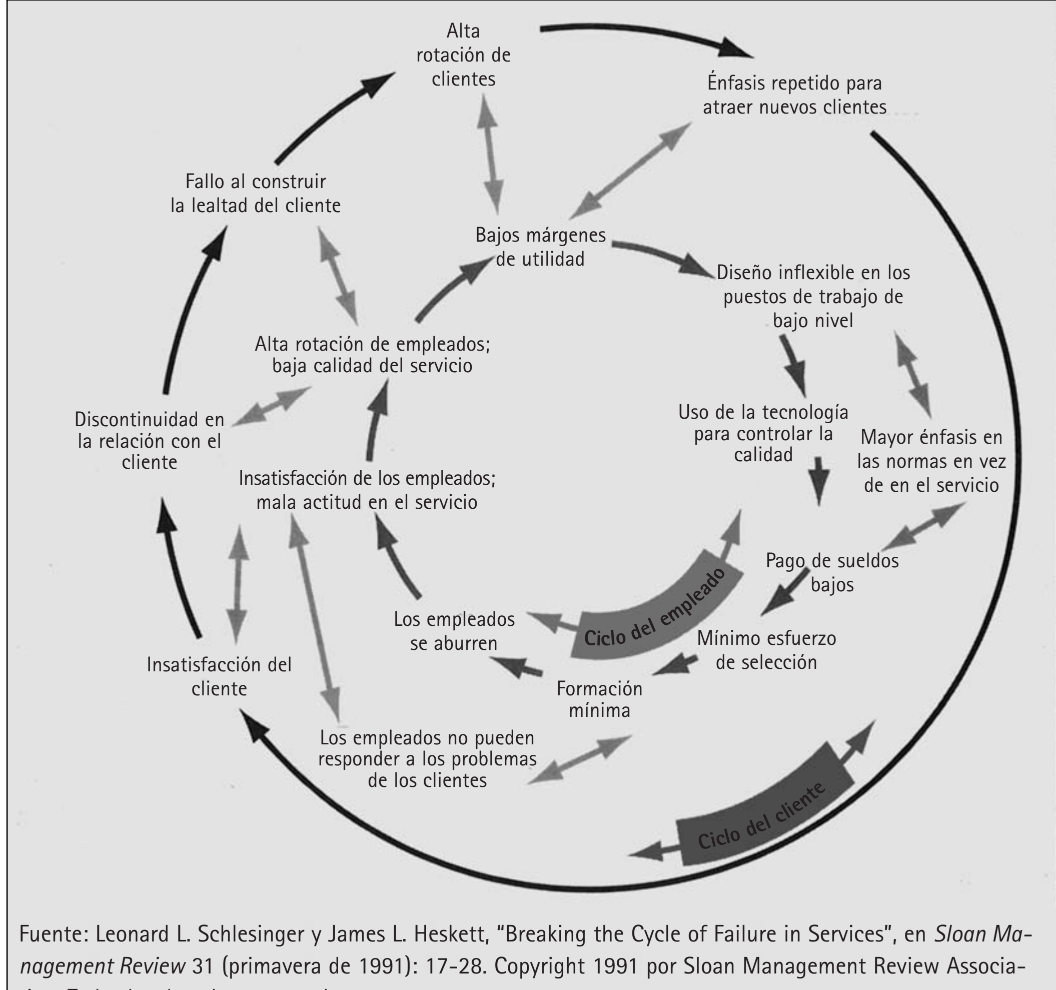
## Ciclos de falla, mediocridad y éxito

Es muy habitual que los malos ambientes de trabajo se traduzcan en un servicio pésimo, ya que los empleados tratan a los clientes de la misma manera que sus directivos los tratan a ellos. Los negocios con una alta rotación de empleados, se quedan frecuentemente atascados en lo que se denomina el *Ciclo de falla.* Otras empresas que ofrecen seguridad laboral pero dejan poco margen para la iniciativa personal, sufrirán igualmente el indeseable *Ciclo de mediocridad*. Sin embargo, hay un potencial tanto para el círculo vicioso como el virtuoso en el personal de servicio, siendo el último de éstos el denominado *Ciclo del éxito*.[4]

**El Ciclo de falla.** En muchas industrias de servicios, conseguir la productividad es algo muy buscado. Una solución es simplificar las rutinas de trabajo y contratar empleados a un salario bajo para llevar a cabo tareas repetitivas que requieran poca o ninguna formación. Entre los servicios al cliente se citan muchas veces los restaurantes de comida rápida como ejemplo del problema. El *ciclo de falla* capta las implicaciones de esta estrategia en sus círculos concéntricos, en el que uno trata los fallas con los empleados y el otro, con los clientes (figura 13.1).

El *ciclo de falla* del empleado empieza con un diseño explícito del puesto de trabajo de bajo nivel. Para ello, ponen el énfasis en las normas en vez de en el servicio y utilizan la tecnología para controlar la calidad. Una estrategia de salarios bajos viene acompañada por un esfuerzo mínimo en selección y formación. Las consecuencias son: empleados aburridos, insatisfechos, con poca habilidad para resolver los problemas de los clientes y que desarrollan una mala actitud de servicio. Los resultados para la empresa son: baja calidad del servicio y una alta rotación de empleados. Debido al poco margen de beneficio, el ciclo se repite y se siguen contratando más empleados a bajo salario.

El *ciclo de falla* del cliente empieza con un énfasis repetido por atraer nuevos clientes que están poco satisfechos del desempeño de los empleados y con la falta de continuidad de los mismos, ya que significa un constante cambio de caras. Estos clientes no desarrollan ninguna lealtad hacia el proveedor y se cambian de empresa tan rápido como el personal, por lo que la empresa requiere una búsqueda continua de nuevos clientes para mantener el volumen de ventas. La pérdida constante de clientes insatisfechos es preocupante, teniendo en cuenta el gran potencial de rentabilidad que tiene una base de clientes leales. Para los directivos, tendría que ser alarmante contemplar las implicaciones sociales que tiene un




Fuente: Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", en *Sloan Management Review* 31 (primavera de 1991): 17-28. Copyright 1991 por Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados.

FIGURA 13.1 El ciclo de falla

elevado número de empleados "nómadas", que se mueven de un jefe a otro, arrastrando una corriente de fallas personales debidos a su falta de disposición por romper el ciclo.

Los directivos han presentado una lista de excusas y justificaciones para perpetuar este ciclo:

- "Hoy en día no encuentras gente buena"
- "Hoy en día la gente no quiere trabajar"
- "Tener gente buena costaría demasiado y no puedes pasar este incremento de costos a tus empleados"
- "No vale la pena formar a nuestra gente del escenario frontal (*front office* o *front line*) cuando sabes que nos van a dejar al poco tiempo"
- "Una alta rotación de empleados es simplemente una parte inevitable de nuestro negocio. Tienes que aprender a convivir con esto"[5]

Muchos directivos no tienen una clara visión sobre las implicaciones financieras de la relación baja remuneración/alta rotación de empleados. Muchas veces el problema es la falla al medir los costos relevantes. Otras veces se omiten los tres costos variables clave: el costo de selección, contratación y formación (que es más un costo de tiempo de los directivos que un costo financiero); la baja productividad de los nuevos trabajadores sin experiencia y los costos de atraer nuevos clientes (que requieren mucha publicidad y descuentos promocionales).

También se ignoran las dos variables de ingresos: las corrientes futuras de ingresos de los clientes que han abandonado, y los ingresos potenciales de los clientes que no han probado el servicio por los comentarios negativos del mismo. Finalmente, hay otros costos difíciles de cuantificar, tales como las interrupciones del servicio que proporciona un puesto de trabajo cuando está vacante y la pérdida del conocimiento del negocio cuando se va un empleado.

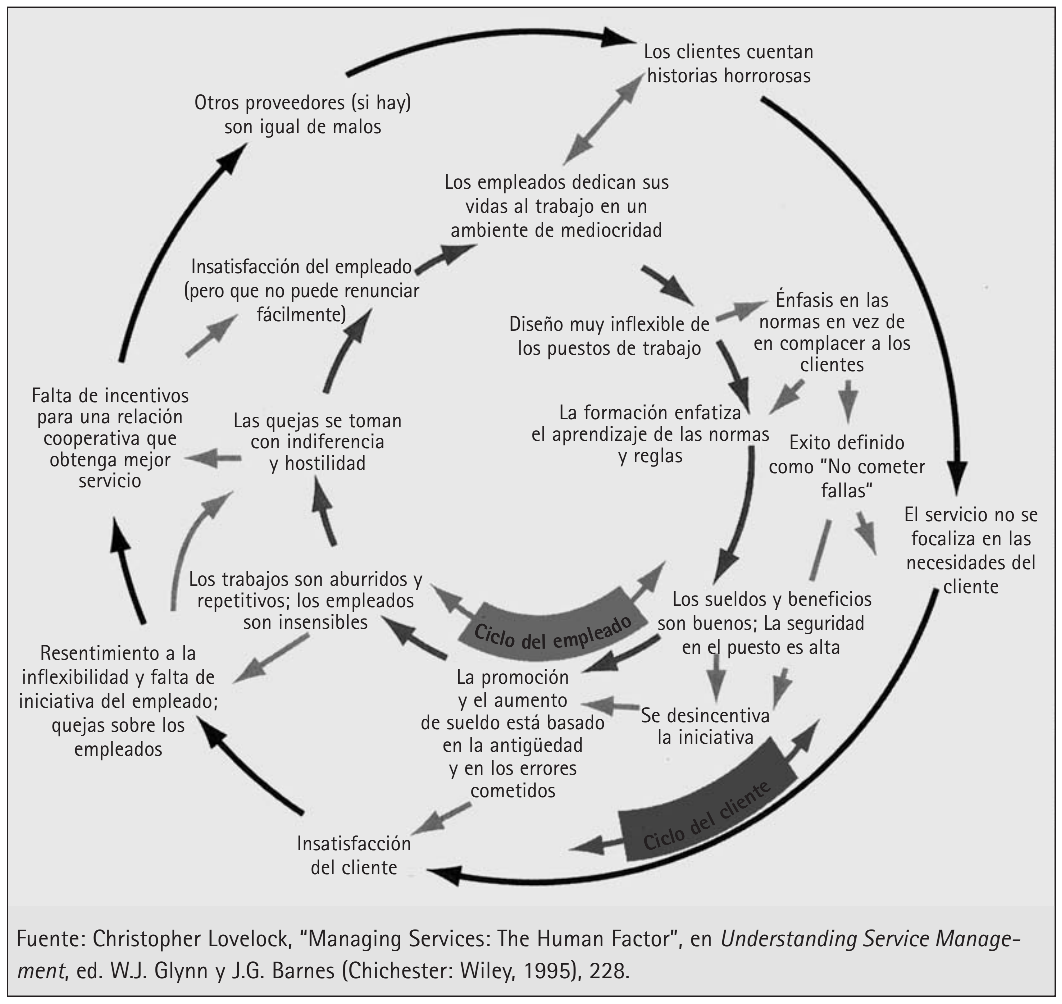
**El Ciclo de mediocridad.** Otro círculo vicioso es el *ciclo de mediocridad* del empleado (figura 13.2). Es más probable que se dé en organizaciones grandes y burocráticas —habitualmente monopolios, cárteles industriales u oligopolios regulados— donde hay pocos incentivos para mejorar el servicio y donde el miedo a los sindicatos desincentiva a la dirección a adoptar prácticas laborales innovadoras.

En estos ambientes (que hoy están en declive), los niveles de un servicio suelen estar prescritos por normas rígidas, orientados hacia un servicio estandarizado, eficiencias operativas y prevención, tanto del fraude del empleado como del favoritismo a determinados clientes. Los empleados, muchas veces esperan pasar toda su vida trabajando en la empresa. Las responsabilidades en el trabajo suelen definirse con poco margen, con categorías estrictas según el nivel y las responsabilidades. Además, está regido por las reglas del sindicato de trabajadores. Los aumentos de salarios y ascensos están basados en la antigüedad, con un desempeño exitoso de su trabajo que se mide por la ausencia de fallas en vez de por la alta productividad o el buen servicio al cliente. La formación considerada hasta ahora, se ha centrado en aprender las reglas y los aspectos técnicos del trabajo, pero no en mejorar las interacciones humanas con los clientes y compañeros de trabajo.

Debido a que hay poca flexibilidad y pocas oportunidades de iniciativa del empleado, los trabajos tienden a ser aburridos y repetitivos. Sin embargo, a diferencia de los puestos del *ciclo de falla,* éstos están bien remunerados y son seguros, por lo que los empleados son reacios a irse.

Los clientes que tratan con este tipo de empresas se sienten frustrados e impotentes. Se encuentran con una organización burocratizada, con falta de flexibilidad en el servicio y poca disposición del empleado a servirles mejor, además de tener que escuchar frases como: "Éste no es mi trabajo". ¿Qué pasa cuando los clientes no tienen otro sitio al que ir —ya sea porque el proveedor del servicio tiene un monopolio o porque todos los posibles "jugadores" son tan malos o peores? No nos tendría que sorprender que un cliente insatisfecho se muestre hostil con los empleados de servicio que a su vez se encuentran atrapados en sus puestos, sin poder hacer nada para mejorar la situación. Pueden autoprotegerse de estos mecanismos retractándose o siendo indiferentes, jugando abiertamente con el código de normas o devolviendo mala educación con mala educación.

¿Cuál es el resultado neto? Un círculo vicioso de mediocridad en que los clientes descontentos continuamente se quejan de y con los empleados (y también con otros clientes) sobre el mal servicio y la actitud de indiferencia que genera estar a la defensiva. En estas



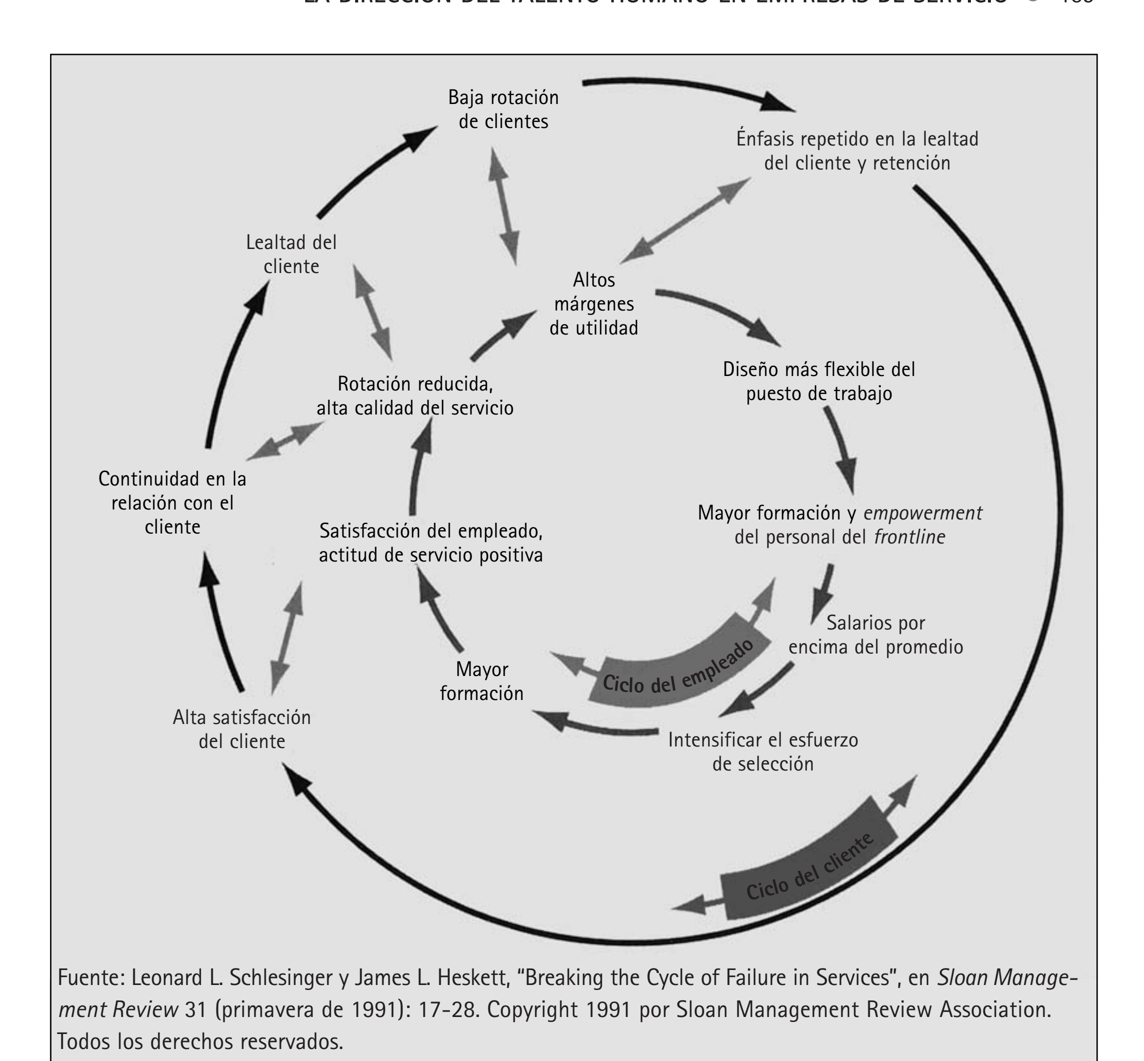

Fuente: Christopher Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", en *Understanding Service Management*, ed. W.J. Glynn y J.G. Barnes (Chichester: Wiley, 1995), 228.

FIGURA 13.2 El ciclo de la mediocridad

circunstancias, hay muy pocos incentivos para que los clientes cooperen con la organización para obtener un mejor servicio.

**El Ciclo del éxito**. Muchas empresas rechazan los *ciclos de falla o mediocridad* y, en su lugar, toman un punto de vista a largo plazo del desempeño financiero, buscando prosperar a partir de invertir en su gente para crear el *ciclo del éxito* (figura 13.3). Como en los ciclos de falla y de mediocridad, el éxito se aplica tanto a los clientes como a los empleados. Un diseño más flexible del puesto de trabajo viene acompañado de una mayor formación y prácticas de *empowerment,* que consisten en dar mayor poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y controlar la calidad.

Con un proceso de selección más centrado en lo que se busca, una formación más intensa y mejores salarios, los empleados suelen estar mucho más contentos con su trabajo y dan un servicio más satisfactorio y de mejor calidad. Los clientes también aprecian la continuidad del personal en las relaciones de servicio, por lo que es más probable que sean leales. Los márgenes de beneficio suelen ser mayores y la empresa puede centrarse en reforzar la lealtad del cliente a partir de estrategias de retención de clientes, que son habitualmente




Fuente: Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", en *Sloan Management Review* 31 (primavera de 1991): 17-28. Copyright 1991 por Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados.

FIGURA 13.3 El ciclo del éxito

más baratas que las de atraer nuevos clientes. Este es el caso de la cooperativa de Mondragón que, estableciendo unos principios básicos, ha conseguido ser el primer grupo empresarial vasco y el octavo del estado español (ver "Perspectivas de servicio 13.3").

La desregulación de muchas de las industrias de servicios y la privatización de las empresas estatales han sido un modo de rescatar a las empresas de su *ciclo de mediocridad*. Tanto en Estados Unidos como en Canadá, el monopolio de las compañías telefónicas regionales se ha visto forzado a adoptar una forma más competitiva.

En España pasó lo mismo y en 1997, se llevó a cabo la privatización de Telefónica, la primera empresa española de telecomunicaciones. A través de talleres de trabajo y entrevistas al departamento de Recursos Humanos fueron definiendo los valores corporativos y las competencias directivas para hacerlas más coherentes con sus valores. Hicieron un inventario del talento directivo de 1 800 de ellos con las experiencias que habían tenido, sus competencias, los planes de desarrollo y sus posibles sucesores. Establecieron un mensaje clave que consistía en satisfacer las necesidades de los clientes, ayudándoles a alcanzar sus aspiraciones de comunicación y ampliando los horizontes de sus sueños, además de

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.3*

**Principios que rigen en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)**

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) constituye un grupo empresarial español integrado por más de 120 empresas estructuradas a su vez en tres grupos: Financiero, Industrial y de Distribución, conjuntamente con las áreas de Investigación y Formación.

MCC es el fruto de la certera visión de un joven sacerdote, José María Arizmendiarreta y del esfuerzo solidario de todos los socios trabajadores que supieron transformar un pequeño taller, donde en 1956, se fabricaban estufas y cocinas de petróleo, en el primer grupo empresarial vasco y el octavo del estado español, con 6 274 millones de euros de ventas para su actividad Industrial y de Distribución, 6 364 millones de euros de recursos intermediarios para su actividad financiera y una plantilla total de 46 861 trabajadores a finales de 1999.

La misión de MCC aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial, que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización como sociedad, con la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y con el compromiso de desarrollo con su entorno social.

Los principios básicos son 10:

1. Libre adhesión
2. Soberanía del trabajo
3. Participación en la administración
4. Cooperación interna
5. Carácter universal
6. Organización democrática
7. Carácter instrumental y subordinado del capital
8. Solidaridad retributiva
9. Transformación social
10. Educación

**Fuente:** www.mondragon.mcc.es. Consultado en diciembre de 2002

enriquecer sus capacidades y posibilidades, poniendo a su alcance recursos tecnológicos y humanos de máxima calidad. Para ello habían establecido unos valores y atributos clave que diferenciaban a Telefónica de sus competidores: visión, liderazgo, compromiso.

## Multiplicidad de roles del empleado en un puesto de trabajo

El personal de contacto con el cliente tiene que cumplir tanto con los objetivos operativos como con los de marketing. Por un lado, ayudan a "producir" el resultado del servicio, y al mismo tiempo, también son responsables del marketing (por ejemplo, "Tenemos unos postres buenísimos después del segundo plato" o "Le lavamos el coche mientras se lo reparamos" o "Ahora sería una buena ocasión para abrir una cuenta independiente para el ahorro de la educación de los hijos"). A los ojos del cliente, el personal de servicio es una parte integral de la experiencia del servicio. En el corto plazo, la persona que realiza el servicio realizará un papel triple como especialista de operaciones, marketing y parte del mismo servicio esencial.

Esta multiplicidad de papeles —conocido como *boundary spanning*— puede bloquear a los empleados, especialmente cuando están física y psicológicamente tan cercanos a los clientes como a los directivos y otros empleados.[6] En general, en las empresas cuyos servicios conllevan encuentros de larga duración tienden a ser más difíciles de manejar que en aquellas que no lo tienen. La ejecución consistente del servicio es más difícil de conseguir cuando interviene el factor humano. De este modo se complica la tarea de los responsables de mejorar la productividad y calidad.

Si queremos alcanzar estos retos, hay muchas características que hay que tener en cuenta al contratar y formar a los empleados de *boundary-spanning*. Se incluyen habilidades interpersonales, apariencia física y cuidada (cuando se requiere contacto cara a cara con los clientes), voz, conocimiento del servicio esencial y de su ejecución, capacidad de venta y habilidades en coproducción (es decir, trabajar con los clientes para lograr el servicio deseado). Las características adicionales, particularmente valiosas en situaciones de venta, incluyen el manejo de claves no verbales (tales como el lenguaje del cuerpo del cliente) y adaptarse al contexto de las diferentes situaciones sociales. Tanto las habilidades personales como las técnicas son *necesarias*, pero ninguna de las dos por separado son *suficientes* para la realización óptima del trabajo.

## Trabajo emocional

Los encuentros de servicio engloban más que la ejecución correcta de la tarea. También incluyen elementos humanos tales como una buena conducta personal, cortesía y empatía. Esto nos lleva a la noción del *trabajo emocional*, definido por Arlie Hochschild en su libro, *The Managed Heart* como el acto de expresar las emociones socialmente deseadas durante las transacciones de servicio.[7] Por ejemplo, algunos trabajos requieren empleados de servicio que actúen de una manera amable con los clientes, mientras que otros tienen que ser compasivos y sinceros (las emociones pueden reflejarse tanto con expresiones faciales como con gestos). El problema es que el empleado puede no sentir estas emociones. Intentar conformar las expectativas del cliente en estas dimensiones pueden llegar a ser una carga psicológica para algunos empleados de servicio cuando tienen que actuar según unas emociones que no sienten. Las políticas que imponen estos requisitos pueden rozar la cuestión ética de hasta qué punto es justo que la empresa controle y formalice el aspecto social del trabajo.

Los empleados en contacto con el cliente cumplen con las normas establecidas tanto de actuación como de expresión espontánea y genuina de las emociones. Las normas establecidas generalmente reflejan las normas impuestas, tanto por la sociedad —que puede variar de una cultura a otra— como por las ocupaciones específicas y las empresas.

Por ejemplo, las expectativas que tenemos de las enfermeras son habitualmente diferentes de las que tenemos de los cobradores de cuentas. Las expectativas reflejan también la naturaleza de un encuentro particular (¿qué emociones esperarías de un camarero cuando has encontrado una cucaracha en tu vaso de agua?). La actuación pública requiere que los empleados estimulen emociones que habitualmente no experimentan y que sean hábiles en la expresión verbal y no verbal, tales como expresiones faciales, gestos o tono de voz. Dentro de los límites, se podría enseñar cómo actuar; algunas personas son actores por naturaleza. La actuación profunda va más allá; implica tratar de experimentar una emoción deseada. Una manera de hacerlo en el contexto de un servicio es tratar de imaginar lo que siente el cliente. Bajo ciertas condiciones, los proveedores de un servicio pueden experimentar

espontáneamente la emoción esperada sin ninguna necesidad de actuar, como por ejemplo un bombero que siente cariño por un niño herido sacado de un edificio en llamas.

Los responsables de Recursos Humanos tienen que tener en cuenta que llevar a cabo un trabajo emocional día tras día, puede ser estresante y decepcionante para los empleados que se encuentran con clientes que mienten. Desde el punto de vista de marketing, puede ser que fallen al expresar sus emociones y provoquen un efecto contraproducente. El reto de los responsables de Recursos Humanos es determinar qué esperan los clientes, contratar a los empleados que mejor se adapten y formarlos bien. Grayson concluye que la inversión en estas estrategias de Recursos Humanos vale la pena en situaciones de servicio donde los intercambios entre empleados y clientes tienen lugar en un contexto de relación a largo plazo. Serán menos importantes cuando estos intercambios sean transacciones simples y discretas donde es poco probable que ambas partes se encuentren otra vez.[8]

Cuando el personal de servicio ha estado expuesto a eventos traumáticos, tales como heridas o muertes relacionadas con clientes o compañeros de trabajo, será necesario un consejero profesional que permita a los empleados expresar lo que sienten. Se ofrece habitualmente formación específica de cómo gestionar estas emociones a los empleados de las áreas relacionadas con pólizas, despidos y urgencias médicas, ya que con frecuencia están expuestos a situaciones traumáticas. Los directivos necesitan ser conscientes del estrés emocional que lleva consigo e idear maneras de aliviarlo (ver “Temas de investigación 13.1”).

## Diseño del puesto de trabajo y contratación

El propósito del diseño de un puesto de trabajo es estudiar los requisitos de la operación, la naturaleza de los deseos del cliente, las necesidades y capacidades de los empleados y las características del equipo operativo para desarrollar las descripciones del puesto de trabajo que consigan el mejor balance entre estas demandas conflictivas.

En la actualidad, algunas marcas llegan incluso a crear equipos de colaboradores que hacen todo el montaje de un coche. Con ello consiguen que todos los empleados vean, y se responsabilicen, del producto final. Un puesto de trabajo con un contenido muy limitado, puede ser eficaz, pero entraña el riesgo de poner en marcha una dinámica empobrecedora. Ignacio López Arriortúa, quien durante su gestión en GM y Volkswagen consiguió introducir un cambio cultural en el diseño de los puestos de trabajo, incluso en los equipos de proveedores. Los profesionales de la planta externa montan en la cadena de montaje de la firma la parte del coche que les corresponde. Su trabajo es supervisado por un maestro de Volkswagen, que firma todos los modelos que revisa.

### Contratación de las personas adecuadas para los puestos de trabajo

No existe el empleado perfecto. Primero, algunos puestos de servicio requieren cualificaciones previas, lo que es diferente que dar la formación necesaria a los empleados después de que hayan sido contratados. Una profesora de escuela puede trabajar como recepcionista de un hotel, pero lo contrario no sería posible si la interesada no tuviera los títulos necesarios. En segundo lugar, es mejor que las distintas posiciones —incluso dentro de la misma empresa— las ocupen personas con diferentes estilos y personalidades. En los puestos de contacto con el cliente que impliquen tratar con nuevos clientes constantemente ayuda tener una personalidad abierta; mientras que una persona tímida y retraída, se sentirá más cómoda trabajando en actividades de apoyo, tratando siempre con la misma gente.

## TEMAS DE INVESTIGACIÓN 13.1

**Reducción de los riesgos de estrés emocional en urgencias de un hospital**

Considere un momento lo que sería trabajar en el área de urgencias de un hospital. Queda reflejado en los comentarios de esta joven enfermera, hablando en televisión sobre un herido grave, víctima de una accidente de coche y tratado en urgencias del Hospital Beth Israel de Boston:

Hay algunos pacientes que te afectan más que otros... como esta persona. No sabes su nombre, no conoces a su familia... pero te preguntas si hay alguien esperando a que llegue a casa... En este trabajo no puedes quitar la parte humana... ¡Nunca llegas a acostumbrarte!

Los directivos del Beth Israel reconocen que estos hechos perjudican emocionalmente al personal, por lo que han tomado las medidas necesarias para minimizar este impacto en las enfermeras que trabajan en urgencias. Aunque urgencias esté entre las unidades más estresantes para trabajar, hay una ventaja: Las cosas cambian cada minuto. Como decía la directora de la unidad: “Mi gente se va de aquí después del peor día de su vida, pero el día siguiente es totalmente diferente”.

Para dar a las enfermeras algún nivel de control sobre sus actividades, cada día se les ofrece la oportunidad de elegir en cuál de las tres áreas de urgencias quieren trabajar —un área de tratamiento intensivo, un área intermedia o una posición que implica decidir si el paciente entrante necesita un tratamiento urgente (y si es así, dónde) o puede esperar hasta que el personal médico pueda atenderle.

Otra estrategia para reducir el estrés y animar a las enfermeras es involucrarse en otras actividades que no estén relacionadas con el cuidado directo del paciente: “Lo que quema es no desconectarse del cuidado directo con el paciente, 40 horas a la semana, una semana sí una no”, comentaba la jefa de las enfermeras. Notaba que el *personal* que estaba involucrado en los proyectos de otras unidades se quejaban menos y estaban más satisfechos con su trabajo. “Es muy importante tener algunas horas de tu trabajo enfocadas en otras actividades profesionales”. Como resultado, casi todas las enfermeras de la unidad están implicadas en algún trabajo en un área diferente durante la semana, donde se incluyen el grupo de educación del paciente y las actividades de garantía de la calidad.

**Fuente:** Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994), 336-337.

A alguien que le guste cuidarse físicamente hará un mejor trabajo como camarero o mensajero que en un puesto sedentario como agente de reservaciones o cajero de un banco.

Finalmente, como Levering y Moskowitz dicen: “Ninguna empresa es perfecta para todo el mundo. Esto es especialmente verdad en las buenas empresas donde todo el mundo quiere trabajar, ya que suelen tener mucha personalidad. Las empresas con fuerte personalidad suelen atraer —y repeler— a ciertos tipos de individuos”.[9]

El criterio de contratación tiene que reflejar la dimensión humana del trabajo además de los requerimientos técnicos. Como dice James Heskett: “Contrata por actitudes y entrena por habilidades, no de la otra manera”. Esto nos lleva a considerar de nuevo las nociones sobre el trabajo emocional y servicio como una obra de teatro. La empresa Walt Disney Company, dedicada al entretenimiento, evalúa a los posibles empleados en términos de su

potencial para actuar y para el trabajo en las actividades de soporte. A los trabajadores-actores, denominados *actores del reparto*, se les asignan los papeles que más les van por su apariencia, personalidad y habilidades.

Para estar más orientadas al cliente, un número de empresas de servicio han llevado a sus empleados en contacto con el cliente a los llamados "colegios mágicos", para crear un *personal* acogedor y amable que pueda relacionarse mejor con los clientes. Un enfoque relacionado con esto es utilizar una combinación de control e incentivos para obtener la conducta deseada. Sin embargo, los responsables de Recursos Humanos han visto que las buenas maneras, la capacidad de sonreír y el contacto cara a cara se pueden enseñar pero el calor humano en sí mismo no. De hecho, una sonrisa fría y poco sincera puede ser peor que no sonreír. La única solución posible, es cambiar el criterio de contratación de la empresa para favorecer a los candidatos que tengan una personalidad acogedora y amable. Como Jim Collins afirmaba: "Las personas adecuadas serán aquellas que muestren la conducta deseada en cualquier situación, como algo natural de su carácter y actitud, sin tener en cuenta ningún sistema de control o incentivos".[10]

Otros negocios de servicio se han preocupado por identificar los valores y requisitos necesarios que los empleados deben cubrir para desarrollarse plenamente en la organización, y que a su vez sean más productivos. Es así que los perfiles están muy bien definidos en cuanto a los requisitos que un empleado debe tener a la vez que son coherentes con la visión y los valores del negocio de servicio. Como se ilustra en los "Temas de investigación 13.2", después de varias entrevistas y estudios se lograron identificar los requisitos que el gerente ideal debe tener, y también se dio un paso más al ayudar a desarrollar otras habilidades no innatas de los gerentes actuales.

¿Qué es lo que hace que los empleados destacados de un servicio sean tan especiales? Muchas veces se trata de cosas que no se pueden enseñar, cualidades que son intrínsecas a la persona. Como concluía un estudio sobre buenos actores: "La *energía* no se puede enseñar, tiene que contratarse. Lo mismo pasa con el calor humano, los detalles, la ética en el trabajo y la limpieza. Algunas de estas cosas se pueden pulir con la formación en el trabajo o los incentivos. Pero, en general, estas cualidades vienen de antes".[11]

Un creciente número de empresas encomiendan a terceros el manejo de sus relaciones con el personal. Una cosa es que la compañía encargue a terceros los aspectos más tediosos de la administración de sus recursos humanos y otra muy distinta que, entre tanto, olvide que su tarea más importante consiste en formar individuos de talento. El *outsourcing* de la contratación y vínculos con los trabajadores es ya una tendencia internacional.

La conclusión lógica es que los negocios que dependen de las cualidades humanas del personal de contacto con el cliente tienen que tener mucho cuidado a la hora de contratar a sus empleados. Como parte de esta estrategia, las empresas de servicio tendrían que revisar su campaña de contratación y publicidad para que refleje los retos humanos del trabajo en vez de enfatizar únicamente los aspectos técnicos o el glamour (si lo tiene).

## Desafíos y oportunidades en la contratación de trabajadores para los puestos de trabajo basados en la tecnología

El rápido desarrollo de la tecnología de la información permite a los negocios de servicios hacer mejoras radicales en los negocios de procesos e incluso hacer una reingeniería completa de sus operaciones. Estos desarrollos muchas veces resultan de hacer cambios en la naturaleza del trabajo de los empleados.

### TEMAS DE INVESTIGACIÓN 13.2

**Análisis de un cambio cultural en una firma española de telecomunicaciones**

Una investigación interna que planeaba cambiar el enfoque burocrático y dirigirlo a un enfoque hacia el cliente y la calidad, en la empresa de telecomunicaciones Telefónica, de España, encontró que un gerente ideal debería tener los siguientes requisitos: capacidad de involucrarse con la firma, receptividad al cambio, espíritu de crítica constructiva, capacidad de trabajar en equipo, estar dispuesto a escuchar, estar dispuesto a colaborar, habilidad para analizar y sintetizar, iniciativa y decisión, estar en capacidad de delegar, querer su trabajo y tener una actitud ejemplar en el trabajo. De esos requisitos se desarrollaron seis bloques formativos que coadyuvaron a cambiar el comportamiento de los gerentes:

1. Objetivos fijos
2. Habilidades de trabajo en grupo
3. Organización personal
4. Analista y responsable de la solución de los problemas
5. Motivación
6. Comunicación

Una vez realizados los procesos de entrenamiento, integración de los procesos y del personal, se constató que los gerentes y sus equipos de trabajo lograron eliminar varias tareas y funciones proveyendo servicios más ágiles. Asimismo, se observaron mejorías en la comunicación interna entre las gerencias y un mayor grado de participación activa por parte de los empleados en las actividades de la empresa.

**Fuente:** Enrique Claver, José Gascó, Juan Llopis, y Enrique López, "Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm", *Business Process Management Journal*, vol. 6, núm. 4, 2000.

En los ejemplos en que el contacto cara a cara se ha reemplazado por el uso de Internet o el teléfono, las empresas han tenido que volver a definir y colocar los puestos de trabajo, creando nuevos perfiles de empleados para resoluciones de contratación y buscando contratar empleados con unas cualidades diferentes. También se puede formar a estos empleados como lo hace Más x Menos, una cadena de supermercados centroamericana: Cuentan con una universidad corporativa, dedicada a la capacitación y formación de los empleados a través de clases en los puntos de venta o aulas, con un número de entre 25 y 30 alumnos. Hay también clases por computadora tipo multimedia, montadas en discos compactos. Sin embargo, el sistema tradicional de clases es muy caro y les obliga a enfocarse sólo en algunas personas. Para ello buscan solucionar el problema a través de la capacitación mediante la red o *e-learning*.[12]

Como resultado del creciente desplazamiento de los servicios de alto contacto a los de poco contacto (ambos ofrecen el servicio esencial y los servicios suplementarios basados en la información), un gran número de empleados en contacto con el cliente trabajan por teléfono y nunca se encuentran cara a cara con los clientes. Lo mejor, es que estos puestos pueden ser recompensados cuando están bien diseñados. Lo peor es que pueden situar a los empleados a un equivalente electrónico de la anticuada fábrica. Algunas empresas de

telemarketing contratan a tiempo parcial, les dan unos escritos para que los lean textualmente, situándolos en almacenes sin ventanas o en oficinas en los sótanos.

Como se describen en las "Perspectivas de servicio 13.4", algunas de las claves para triunfar en este área conllevan comprobar que los empleados saben ya cómo presentarse educadamente por teléfono y tienen el potencial para aprender habilidades adicionales, formándoles bien y dándoles un ambiente de trabajo bien diseñado.

Muchas empresas han instalado portales para empleados de manera que se gestionan los recursos humanos desde la red. Este es el ejemplo de empresas como SAP o Arinso Internacional que proporcionan soluciones para la gestión de los Recursos Humanos en grandes y medianas empresas. La empresa de capital humano, Arinso Internacional, cuenta con tres líneas de negocio: Soluciones ERP, HR BPO, HR TBPO y e-HR. La implantación **ERP** es la línea de negocio tradicional de utilizar software para la administración de las nóminas.

## *PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.4*

**Contratación de empleados que trabajan por teléfono**

BT no es únicamente la mayor proveedora de servicios de telecomunicaciones en el Reino Unido, sino que también es un usuario activo de su propio medio, el teléfono, para dirigir las relaciones con sus clientes. Al igual que un creciente número de empresas que hacen negocios por teléfono, es muy importante que sean capaces de contratar y retener empleados que sean buenos en transacciones vía telefónica. Los directivos responsables de la dirección de cuentas de teléfono de BT's (TAM, de las siglas en inglés *telephone account management*), que sirven a pequeños negocios de clientes son muy selectivos en sus procesos de selección de personal. Buscan personas seguras de sí mismas a las que se les puede formar para escuchar las necesidades de los clientes y utilizar preguntas estructuradas para crear una base de datos con información de cada una de las mil cuentas de las que un gestor de cuentas es responsable.

BT empieza su proceso de selección con una entrevista telefónica para ver si el candidato tiene el porte, la madurez y un tono de voz que inspire confianza en un trabajo basado en el teléfono. (Curiosamente, muchos responsables de contratación de empleados por teléfono dejan este test de teléfono para el final del proceso). Aquellos que pasan esta prueba proceden a las pruebas escritas y a las entrevistas personales.

Los candidatos exitosos reciben formación intensa. BT ha creado escuelas especiales de formación donde se da un enfoque consistente sobre la atención al cliente. Los gerentes de cuentas reciben 13 semanas de formación en un periodo de 12 meses, combinadas con la experiencia obtenida del contacto con el cliente en sus unidades base. Tienen que desarrollar un conocimiento profundo de todos los servicios y del equipo de premisas del cliente que BT vende, además de las habilidades necesarias para construir relaciones con los clientes y entender sus necesidades de negocio. La tecnología moderna de telecomunicaciones es desconcertante, está cambiando mucho y muy rápidamente. Los clientes necesitan un consejero de confianza que actúe como consultor y responsable de la solución de los problemas. El programa TAM de BT ha logrado conseguirlo. A pesar de la impresionante tecnología de soporte, el programa hubiera fracasado si no hubiera habido buena gente cualificada al otro lado del teléfono.

**Fuente:** Basado en la información del caso de Christopher Lovelock, "BT: Administración de cuentas por teléfono", incluido al final de este libro.

El **ASP/BPO** consiste en llevar de manera externa los procesos de negocio, y ofrece desde el control de las nóminas hasta la gestión de complejos sistemas de beneficios. El **e-HR** es la utilización de la plataforma de recursos humanos a través de Internet. El empleado puede consultar sus vacaciones y gestionarlas en las fechas que le vaya bien o puede consultar los privilegios que tiene por trabajar en esa compañía como, por ejemplo, descuentos en determinados establecimientos, clases de idiomas o cuota gratis en un gimnasio.[13]

Otra implicación de la tecnología es que puede ayudar a los empleados a trabajar más y mejor. Se pueden utilizar sistemas expertos con el fin de influir en las habilidades de los empleados para llevar a cabo un trabajo que requiera altas calificaciones, más formación intensiva o simplemente años de experiencia. Un buen sistema contiene tres elementos: una base de conocimiento sobre un tema en particular; un motor de deducción que imita un buen razonamiento humano para sacar conclusiones de los hechos y de los números, resolver problemas y contestar preguntas; y un usuario común que tiene información de —y se la da a— la persona que utiliza el sistema.

Al igual que expertos humanos, estos sistemas pueden dar consejos a la medida y pueden aceptar y manejar datos incompletos e inciertos. Algunos sistemas están diseñados para formar novatos y gradualmente irles dejando actuar a niveles más altos. Muchos expertos de sistemas, captan la escasa habilidad de los destacados actores y la hacen accesible a todo el mundo. American Express utiliza un conocido sistema llamado "Authorizer's Assistant" (originalmente denominado Laura's Brain —"el cerebro de Laura"), que contiene la experiencia de sus mejores autorizadores de crédito. Ha probado la calidad y la rapidez de las decisiones de crédito y ha contribuido enormemente a la rentabilidad corporativa.

**Retención de empleados.** La teoría de marketing dice que las relaciones exitosas se construyen en intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para los clientes como para los proveedores. Esta misma noción de valor se puede aplicar a cualquier empleado que puede elegir entre trabajar o no en una empresa determinada; los mejores empleados habitualmente tienen la oportunidad de cambiarse de trabajo si no están satisfechos. Según Jeffrey A. Joerres, presidente mundial de Manpower, las organizaciones se enfrentan a la incógnita de la conducta del personal. Hay desde muy leales, hasta los que hacen lo imposible para bloquear los planes de la compañía. En un estudio elaborado por la compañía, México registraba uno de los más altos índices de lealtad laboral. La investigación de Manpower detectaba cuatro tipo de trabajadores:

- Leales mutuos, aquellos que creen en sus jefes y los consideran dignos de lealtad.
- Leales ciegos, son fieles a la empresa, pero no creen en sus superiores.
- Mercenarios. Creen que la compañía merece lealtad pero ellos no la sienten.
- Saboteadores. No consideran que la firma merezca su fidelidad.[14]

**Cómo aumentar las contribuciones en paralelo en los años de permanencia en la empresa.** La clave de la competitividad de un negocio de servicios está en hacer que las contribuciones de los empleados aumenten en paralelo a los años que lleven en la empresa. Brian Tracy proporciona en su libro *Maximum achievement* una posible explicación del nivel de contribuciones que se realizan en el trabajo. Tracy sostiene que las contribuciones realizadas (C) están en función de tres factores: la suma de los talentos naturales (TN) de las personas más los talentos adquiridos en el puesto de trabajo (TA), multiplicado todo ello por

un tercer factor más importante: las actitudes (A). Según su observación, hay personas normales que con buenas actitudes sobresalen en su trabajo y personas que derrochan su enorme potencial con unas actitudes mediocres. Según Tracy, la clave que distingue a los dos tipos de empleado son las actitudes. La fórmula para predecir las contribuciones futuras es: **C = (TN + TA) × A**. Cuando las actitudes son positivas lo normal será que, conforme pasen los años, se observen mejoras en los elementos que integran el concepto de contribuciones de los empleados.

## Creación de más satisfacción y vinculación mediante la gestión de los sistemas de administración del personal

La mayor parte de estímulos que como empleado se reciben de una empresa proviene de decisiones directivas en siete áreas: selección, promoción, formación y desarrollo, compensación monetaria, asesoramiento, asignación de tareas y evaluación de la actuación o desempeño.[15] En la *contratación y selección de personal*, una manera de aumentar la satisfacción de los empleados consiste en dedicar más esfuerzo e imaginación a conseguir el encaje del perfil psicográfico, es decir, las variables que captan cómo sienten, piensan y viven los empleados, en relación con el contexto global en el que se desenvuelve el trabajo que van a realizar. La *promoción* considera que los puestos de trabajo se ensanchan y los niveles de la jerarquía se reducen. En ese contexto, hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad emocional y económica de lograrlo.

La *formación y desarrollo* es vital para la inmersión de las personas en la cultura de la empresa. Como ya sabemos, el comportamiento de las personas es, en gran parte, un reflejo de su forma de pensar. Al mismo tiempo, la forma de pensar responde a una forma de ver y de sentir. Al final, detrás de la forma de ver, sentir, pensar y actuar, hay ideas matrices, una perspectiva que influye en todo lo anterior. La formación que se dé en una empresa no puede ser indiferente a esta causalidad. Sería un error centrarse exclusivamente en cambiar un comportamiento externo, sin intentar profundizar en la estructura interna que lo condiciona.

Este es el ejemplo del grupo mexicano de cines Cinemex, lanzados en 1995 por tres alumnos de Harvard, dos de ellos mexicanos. Miguel Ángel Dávila, codirector general del Grupo Cinemex, y encargado de los temas de servicio, decía: “Entrenamos a nuestro personal para que trate al cliente como si fuera un invitado en su propia casa”. Detrás de la atención de los empleados de Cinemex, hay algo más profundo que el estudio de un manual de 130 páginas y un par de semanas de capacitación y prácticas. “Tenemos una regla de contratación muy clara —anota Dávila—: nos importa la actitud, no tanto la aptitud. La segunda se aprende, la primera no. Además, nos inclinamos por la gente que prefiere la responsabilidad antes que la autoridad”.

No pocas batallas internas ha tenido que librar Dávila en aras del bienestar de sus invitados. Ha dejado de vender el 10% de los boletos y eliminado la primera fila para que el público se acomode bien en las salas. Se ha opuesto al incremento en el tiempo de anuncios antes de la proyección de las películas (no más de cinco minutos). Aprobó una inversión de $20 mil dólares por complejo para comprar equipo auditivo para discapacitados. Está dispuesto a obsequiar el queso de los nachos a quien compra un hot-dog y lo pida... aunque a Heyman se le revuelva el estómago al pensar en lo que deja de percibirse por este tipo de atenciones.[16]

La *compensación monetaria* no es el único medio con el que una persona normal se puede sentir pagada por el esfuerzo que realiza. Hay otros muchos elementos del sistema que, como estamos viendo, pueden hacer que un empleado se sienta bien con la tarea que se le ha encomendado. Sin embargo, la compensación monetaria es una fuente importante de estímulos externos. La credibilidad de la empresa queda muy en entredicho cuando la compensación monetaria es innecesariamente baja o manifiestamente injusta. Entonces la confianza se pierde y el *feeling* se deteriora.

El *asesoramiento* describe la labor que realiza un entrenador con las personas a su cargo. El entrenador procura, por todos los medios, crear las condiciones que permitan extraer el máximo rendimiento de cada deportista y de todo el equipo. La *asignación de tareas* es un elemento fundamental para vincular y satisfacer a los empleados. Tiene múltiples repercusiones, ya que afecta también a la satisfacción de los clientes, a la motivación de los empleados y a la dimensión de cuadros directivos necesarios. La *evaluación* puede cumplir un importante papel en el desarrollo profesional de los colaboradores, si estimula entre su personal un sano espíritu de superación y realismo. El *ambiente de trabajo* no es un sistema de administración de personal, si no que es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados, por lo que, aunque sea indirectamente, debe ser administrado. Cuando un ambiente de trabajo mejora el estado emocional de los empleados, influye directamente en su rendimiento.

## Retención del empleado y del cliente

Los investigadores han hallado una fuerte correlación entre la actitud del empleado y la percepción de la calidad del servicio del cliente.[17] Un estudio de una sucursal de un banco mostraba que cuando los empleados tenían una fuerte orientación al servicio en la rama que trabajaban, los clientes afirmaban que recibían un servicio de mayor calidad. Un estudio más amplio mostró que las intenciones del cliente de pasarse a un competidor se podían predecir analizando las percepciones del empleado sobre la calidad del servicio. También comprobaron que la rotación de empleados era predecible, analizando las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio. Se demostró dónde había menos probabilidad de que el empleado se fuera. Una conclusión lógica es que no es muy satisfactorio trabajar en un ambiente donde el servicio es malo y los clientes no están satisfechos. Un estudio sobre un negocio de alquiler de camiones mostró que los mayores niveles de satisfacción de empleados estaban relacionados con una baja rotación y con pocas reclamaciones de compensación de los trabajadores.

Cuando los trabajos no están bien remunerados, son repetitivos y aburridos y proporcionan una formación mínima, entonces el servicio es malo y la rotación de empleados es alta. Un servicio malo también genera una alta rotación, ya que hace que el ambiente de trabajo sea incluso menos satisfactorio. Como resultado, la empresa emplea todos sus recursos tratando de encontrar nuevos clientes y contratando nuevos empleados. Los empleados leales, por contraste, conocen el trabajo y en muchos casos, también a los clientes. De manera que los trabajadores con una visión a largo plazo de la empresa están orientados al cliente y están motivados a dar un mejor servicio y una mayor retención del cliente.

Los investigadores han sido capaces de documentar el valor económico, tanto de la retención del cliente como la del empleado. Todavía, muchas empresas subestiman el potencial económico de la retención de empleados y sus estrategias de Recursos Humanos generan

una alta rotación. Un buen enfoque de una empresa que advierte la importancia de la persona se presenta en "Perspectivas de servicio 13.5".

La cadena de restaurantes el Pollo Loco, originalmente fundada en México, genera un nivel de lealtad en sus empleados que no es habitual en la industria. El Director General, Stephen E. Carley, considera que la lealtad de sus empleados es una de las ventajas estratégicas y competitivas de los restaurantes el Pollo Loco, aunque siempre han trabajado duro para cultivarla. Cuentan con empleados por horas con más de 15 años de experiencia y directores con más de 10 y 12 años de experiencia. Advierten que todos los empleados son locales pero que hay encargados de formación que van rotando por las diferentes ciudades. Con la implantación de las nuevas tecnologías, el Director General afirmaba que aumentaría la satisfacción del consumidor, ya que los empleados se concentrarían más en cuidar de los consumidores y servir bien la comida, en vez de en hacer el trabajo de rellenar papeles administrativos.[18]

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.5*

**Compromiso y lealtad de los profesionales en IDOM**

Cuando uno habla con alguno de los profesionales más antiguos de IDOM, se da cuenta de que lo que le ha mantenido en IDOM es el ambiente, el margen de autonomía y la capacidad de carrera profesional. La persona se considera como el núcleo básico del Sistema de Desarrollo Profesional. La evaluación se entiende como el instrumento necesario para tomar y aprobar las decisiones correspondientes a los siguientes procesos: las incorporaciones a distintos niveles de adscripción, el desarrollo de carrera profesional y la retribución.

La evaluación consiste en favorecer el desarrollo de la persona, mejorar su desempeño, alinearla con la estrategia y filosofía de IDOM, favorecer la comunicación, reconocer el esfuerzo y trabajo desarrollado y ayudarla en el avance de su carrera profesional. De cada persona se evaluaban los siguientes aspectos: Evaluación del perfil profesional, evaluación de los resultados y evaluación para cambiar de nivel de adscripción.

En cuanto a la rotación de empleados, no era más elevada que en otras empresas. IDOM se consideraba una empresa donde había oportunidades de hacer carrera profesional, pero tenía que ser la misma persona la que se buscara la vida dentro de la empresa. Cuando uno llega a IDOM, no le diseñan un plan de desarrollo profesional para 10 años, sino que cada uno tiene su campo de autonomía para hacerse un hueco en la empresa. Es por ello que no todo el mundo encaja.

**Fuente:** Estatutos de IDOM Sociedad Civil Particular, España, 1966.

## Retención de la gente motivada y con energía

Los empleados que están cansados y hartos de la empresa suponen un riesgo para la organización, especialmente cuando están en contacto directo con los clientes, quienes pueden percibir sentimientos de desánimo o falta de energía, atención y trato. ¿Qué puede hacer una organización para evitar que los empleados se harten o motivarlos una vez que ya están cansados de la organización?

A veces, el problema, coloquialmente denominado en España como "quemar al empleado" (significa someter a un empleado a un grado de presión que le cree un grado de

ansiedad extremo), se atribuye a que la gente está demasiado tiempo en el mismo puesto de trabajo. Darles varias oportunidades de promocionarse internamente dentro de la empresa (sujetas a un mínimo de tiempo en un puesto) es una manera de mantener a la gente motivada. Tener directivos y supervisores al mando que creen en el MBWA (Management by Wandering Around —Dirigir paseándose por la empresa), proporciona una visión importante para ver los empleados que no encajan en su puesto de trabajo. Ser poco paciente con los clientes (u otros empleados) es algo común, por lo que los supervisores tienen que estar pendientes de estos empleados y animarles a que compartan sus preocupaciones y sentimientos sobre su trabajo.

Como muchos proveedores de servicios, la compañía aérea Southwest Airlines tiene el compromiso de promocionar a sus empleados dentro de la empresa; el 80% del movimiento en la empresa es interno. La compañía aérea ofrece un curso de un día titulado: "¿Es la dirección para mí?" (Este curso proporciona a los participantes una idea de lo que realmente es dirigir y permite reducir el riesgo del "Principio de Peter", que consiste en promocionar a la gente de tu mismo nivel de incompetencia). Otro curso, "Orientación de carrera profesional", anima a la gente a mirarse a sí mismo y analizar cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Ayudar a los empleados a reconocer qué es lo que les gusta o disgusta de su trabajo y cómo estos factores se relacionan con sus situaciones personales, puede llevarles a cambiar de carrera o a desarrollar una mejor actitud hacia el trabajo actual.

Levering y Moskowitz, después de estudiar entornos de trabajo y empleados, han introducido la sorprendente categoría de "más divertido". Han observado que "pasarlo bien no es incompatible con trabajar con seriedad" y advierte: "Cuidado con las empresas donde no hay sentido del humor".[19] Después de todo, el sentido del humor es una manera de combatir el aburrimiento y el desánimo —e incluso controlar— el estrés. El sentido del humor puede llevar a establecer un compromiso, estimular la creatividad y mejorar la buena relación y compenetración entre los colegas de trabajo y los clientes.

## Empowerment: dar poder a los empleados

¿Cuál es la importancia de dar poder a los empleados para que sirvan mejor a los clientes? El diseño del puesto de trabajo tendría que reflejar la posibilidad de que el personal de servicio se encuentre con situaciones en que los clientes piden asistencia desde sitios que están lejos de la sede, habitualmente a la menor molestia que experimenten o fuera de las horas normales de trabajo. Por ejemplo, agentes de policía, instaladores de televisión por cable, electricistas o asistentes de limpieza pasan la mayor parte del tiempo fuera de la comunidad, yendo a las casas de la gente o a las oficinas. En circunstancias normales, darles a los empleados una discreción personificada (y prepararlos para utilizar bien su juicio) les dará capacidad para ofrecer un mejor servicio sin tener que acudir a las normas o sin perder tiempo para pedir permiso a un superior. Desde un punto de vista más humano, la noción de animar a los empleados a que ejerciten su iniciativa es algo atractivo. El *empowerment* (dar poder de decisión a los empleados) pretende que el que realiza el servicio busque soluciones a los problemas de servicio y tome las decisiones adecuadas sobre la realización personalizada del mismo. Para que el *empowerment* tenga éxito, es importante la *capacidad de la persona,* además de dar a los trabajadores las herramientas y los recursos necesarios para asumir estas nuevas responsabilidades.

## ¿Es el empowerment siempre apropiado?

El enfoque del *empowerment* normalmente proporcionará un mayor rendimiento, pues contará con empleados motivados y clientes satisfechos. Por el contrario, en el enfoque de *producción*, la dirección diseña un sistema relativamente estandarizado y espera que los trabajadores ejecuten las tareas siguiendo unos pasos concretos. Pero, ¿es la alternativa entre estos dos enfoques realmente evidente? La verdad es que las diferentes situaciones requerirán distintas soluciones.

Como se muestra en el "Memo para la gerencia 13.1", una estrategia de *empowerment* será más apropiada cuando estén presentes ciertos factores dentro de la organización y de su entorno. Es importante enfatizar que no todos los empleados están ansiosos por tener poder de decisión. Muchos empleados no buscan el crecimiento personal en sus puestos de trabajo y preferirán trabajar en direcciones ya establecidas en vez de poner en práctica su iniciativa. Chris Argyris advierte que muchos empleados se han vuelto cínicos respecto al mito y la realidad del *empowerment.* Muchas reuniones corporativas sobre el *empowerment* son únicamente palabrerías. Muchos ejecutivos dicen que dan poder de decisión a sus empleados pero estos últimos creen que se les deja de lado en las grandes decisiones.[20]

David Bowen y Edward Lawler sugieren que las diferentes situaciones requieren soluciones distintas, declarando que "tanto el enfoque del *empowerment* como el de la producción tienen sus ventajas y cada uno encaja con ciertas situaciones. La clave está en escoger el enfoque de dirección que mejor se ajuste, tanto a las necesidades de los empleados como a las de los clientes". Los resultados de un buen *empowerment* —argumentan— tienen que contraponerse a los crecientes costos de selección y formación, a los altos costos laborales y a la lentitud en el servicio, porque el personal de contacto dedica más tiempo al cliente y menos consistencia en la entrega del servicio. Bowen y Lawler también advierten el peligro de centrarse demasiado en la recuperación de los insatisfechos, a costa de no lle-

### MEMO PARA LA GERENCIA 13.1

**¿Tienes que dar poder de decisión a tus empleados de servicio?**

No todos los negocios de servicio son buenos para el *empowerment* de los empleados. Una estrategia de *empowerment* se da mejor en las organizaciones de servicio que tienen los siguientes criterios:

- La estrategia del negocio de la empresa está basada en la diferenciación competitiva y en ofrecer un servicio personalizado.
- Un enfoque de los clientes a largo plazo.
- Empresas que utilizan tecnologías de naturaleza compleja y poco rutinarias.
- El entorno del negocio no es predecible y se pueden esperar sorpresas.
- Los directivos que están al mando les gusta dejar que sus empleados trabajen de forma independiente, tanto para el beneficio de la organización como para sus clientes.
- Los empleados tienen ganas de mejorar y aprender, además de estar interesados en trabajar con otros. Se llevan bien con la gente y saben trabajar en equipo.

**Fuente:** David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", en *Sloan Management Review* 32 (primavera de 1992): 32-39.

var a cabo un servicio fiable, anotando que “es posible confundir el buen servicio con las historias sobre empleados con poder de decisión, que son excelentes en el arte de recuperar a los insatisfechos”.

**Control vs. participación.** El enfoque de *producción* para dirigir personas está basado en un modelo de control, con unos papeles bien definidos, sistemas de control de arriba a abajo, estructuras jerárquicas piramidales y la suposición de que la dirección sabe lo que es mejor. El *empowerment*, por el contrario, está basado en un modelo de participación y compromiso, que asume que la mayoría de los empleados pueden tomar buenas decisiones y tener buenas ideas si están bien formados e informados. Asume también que los empleados pueden estar motivados internamente para actuar de manera eficaz y que son capaces de autocontrolarse y marcarse sus propios objetivos. A pesar del amplio uso que se le ha dado al término *empowerment,* éste es relativamente nuevo y la filosofía que está detrás de este término también lo es.

En el modelo de control, hay cuatro características clave que se concentran en la parte más alta de la dirección, mientras que en el modelo de implicación, estas características se centran en la parte más baja de la organización:

1. Información sobre el desempeño de la organización (por ejemplo, resultados operativos y medidas de desempeño)
2. Recompensas según los beneficios de la organización (por ejemplo, reparto de beneficios y participación en las acciones)
3. El *know how* adquirido por los empleados que les da capacidad para entender y contribuir al desarrollo de la organización (por ejemplo, habilidades para resolver problemas)
4. Poder para tomar decisiones que influyan en los procedimientos de trabajo y en la dirección de la organización (por ejemplo, a través de grupos que se autodirijan)

**Niveles de participación del empleado.** Los enfoques de *empowerment* y de *producción* están proporcionando resultados opuestos cuando se reflejan los crecientes niveles de la participación del empleado, un conocimiento adicional, información, poder y recompensas que se trasladan a primera línea.

El *empowerment* puede darse a varios niveles:

- *La participación por sugerencias* da al empleado poder para dar consejos a través de programas formales, pero su trabajo del día a día realmente no cambia. McDonald’s siempre se ha considerado como el prototipo del enfoque de cadena de montaje y escucha a sus empleados de contacto con el cliente; las innovaciones tales como el Egg McMuffin hasta los métodos de envolver las hamburguesas sin dejar las huellas del dedo gordo en el pan, fueron inventadas por los empleados.
- *La participación en el trabajo* representa una apertura dramática de su contenido. Los trabajos están diseñados porque los empleados individuales en empresas de servicio, tales como compañías aéreas y hospitales, no pueden ofrecer todas las facetas del servicio. Se consigue la participación en el trabajo mediante grupos. Para cubrir las demandas que acompañan a esta forma de *empowerment*, los empleados requieren formación y los supervisores necesitan estar orientados desde la dirección del grupo para que su desempeño sirva de apoyo.

- Una *alta participación* les da, incluso a los empleados de nivel más bajo, un sentido de participación en el desempeño conjunto de la compañía. La información se comparte y los empleados desarrollan las habilidades en el grupo de trabajo, en la

## PERSPECTIVAS DE SERVICIO 13.6

**Empowerment en Hewlett-Packard en España**

La cultura-estilo de HP consiste tanto en cómo se espera que los empleados sean tratados, como en la forma de hacer negocios. "Tener la certeza de que el individuo puede realizar una contribución diferenciada y ser reconocido por ella, es realmente uno de los fundamentos base de lo que es el estilo HP" (John Young, presidente de HP, 1987). Los cinco valores organizativos fundamentales que orientan las políticas de HPE:

1. Confianza en la gente y gran respeto hacia ella.
2. Establecimiento de un alto nivel de logros y contribuciones.
3. Dirección de la empresa con absoluta integridad.
4. Logro de objetivos comunes por medio del trabajo en equipo.
5. Fomento de la flexibilidad y la innovación.

A partir de esta cultura, se establecen una serie de políticas de implicación de los empleados. Con estas políticas, lo que se pretende es pasar de una forma tradicional de dirigir las organizaciones —en la que los empleados son meros ejecutores de acciones, iniciativas e ideas definidas por otros (normalmente superiores)— a otra en la que sean los propios empleados (en todos los niveles de la organización) los que definan, ideen e incluso diseñen la forma de hacer su trabajo, aportando su mejor conocimiento, creatividad e iniciativa.

Si se desean alcanzar niveles altos de competitividad, resulta clave la implicación del personal, potenciando en él simultáneamente tres sentimientos: pertenencia a la empresa, interés y entusiasmo por el trabajo y confianza en el liderazgo de la dirección.

- *Creación de un entorno adecuado*. Es una tarea fundamental de toda la organización en su conjunto, y en especial del departamento de Recursos Humanos, propiciar un entorno que promueva y facilite la generación de ideas e iniciativas por parte de todos los empleados, haciéndoles sentir responsables e involucrados en el proceso de creación de valor añadido que toda empresa persigue.
- *Participación*. La participación empresarial en HPE se manifiesta primordialmente en tres aspectos clave: capacidad de tomar decisiones, capacidad de acceso a la información y posibilidad de compartir los resultados económicos de la empresa.
- *Administración de los Recursos Humanos dirigida a la participación*. Implica poner especial atención en:

  – **Selección de personal.** La selección de los nuevos empleados debe hacerse teniendo en cuenta las nuevas tendencias dentro de la organización a la que se van a incorporar, considerando las necesidades y cultura propia. No todas las personas quieren o pueden asumir las nuevas responsabilidades que las prácticas de implicación requieren. Hay que contratar individuos que puedan adaptarse a la nueva cultura y a los distintos puestos de trabajo que habrán de desempeñar a lo

largo de sus carreras profesionales. Se requiere el uso de criterios de selección más amplios, que vayan más allá de la evaluación de las aptitudes que el candidato tiene para un puesto específico, contemplando y valorando las diferentes áreas funcionales y puestos por los que el interesado podría optar en un futuro. Se debe ponderar mucho, por tanto, su capacidad y disposición para aprender y su necesidad individual de implicación.

– **Formación y desarrollo.** Los programas de formación de HPE promueven la constitución de equipos de trabajo flexibles, capacitados para desenvolverse en mercados cada vez más dinámicos y competitivos. Es importante desarrollar la capacidad de cambio y de gestionarlo. Los supervisores de cada área son los responsables de seleccionar los cursos que estimen necesarios para cada empleado, en función del puesto específico que desempeñe.
– **Definición de los puestos de trabajo.** Si se quiere conseguir un alto nivel de implicación de los empleados hay que comenzar por un diseño atractivo y estimulante del propio puesto de trabajo, donde el mismo empleado pueda tener voz y voto a la hora de establecer sus tareas y responsabilidades. Se trata de buscar fuentes de motivación intrínsecas y no sólo extrínsecas que, a través del enriquecimiento de las funciones realizadas, sirvan de acicate para una continua progresión profesional. La rotación a diferentes puestos de trabajo es una de las herramientas más utilizadas en HPE, cumpliendo la misión motivadora antes expuesta, así como la de propiciar la formación de trabajadores versátiles, aptos para un crecimiento y calificación mayores. A este respecto, conviene recordar que no todas las personas son iguales ni se motivan por las mismas cosas, de ahí que sea crucial encontrar, ya desde el proceso de selección, los individuos con el perfil psicológico adecuado.
– **Evaluación del desempeño.**
– **Compensación (retribución salarial).**

En palabras del director de Recursos Humanos de HPE, ¿qué distingue al empleado que se siente apoderado?

"Su sentido de la responsabilidad; la confianza en sí mismo; la significación de su trabajo; la participación en las decisiones que afectan a él y a su empresa; la iniciativa para crear, innovar, comunicarse e informarse; la diversidad de asignaciones y tareas; el conocimiento exacto de cuál es su labor y cómo es su rendimiento; el sentido del reto en todo lo que acomete; la implicación con su empresa (se ve como parte y representante de ella), además de que se siente escuchado, reconocido y respaldado por sus compañeros y jefes; en definitiva, se siente con autoridad y confianza para actuar, tomar decisiones y asumir responsabilidades".

Como se puede deducir de los rasgos analizados hasta ahora, el "*empowerment*" conlleva para los responsables de HPE, toda una serie de requisitos o condiciones previas sin las cuales es prácticamente imposible que éste se dé. Entre las más importantes, se encuentran: satisfacción personal, responsabilidad, entrenamiento, autoestima, participación, control, medición, alcance del control, trabajo en Equipo, interdependencia, formación, sentido comercial en toda la organización así como la tecnología de la información que facilita y exige el "empowerment".

**Fuente:** Caso de la división de Investigación del IESE. Preparado por el profesor Santiago Álvarez de Mon, febrero de 1996.

solución de problemas y en las operaciones del negocio, además de participar en las decisiones de la dirección de la unidad de trabajo. Los empleados tienen una participación en la utilidad y en la propiedad del negocio.

Como ejemplo de empresa con una alta implicación, véanse los ejemplos de IDOM y Hewlett-Packard.

### Dirección de recursos humanos en un contexto multicultural

La tendencia hacia una economía más global significa que cada vez más compañías de servicios están operando fuera de las fronteras nacionales. Otras tendencias importantes son el creciente turismo y viajes de negocios, además de la inmigración hacia las economías desarrolladas. El resultado neto es la presión en las organizaciones de servicios para servir a una mayor diversidad de clientes —con diferentes expectativas culturales y variedad de lenguas— y para contratar a una mayor diversidad de plantilla.

Si ponemos en la balanza la diversidad y la conformidad frente a los estándares comunes, esto no es una tarea simple, ya que las normas culturales varían según los países. Cuando McDonald's abrió un restaurante de comida rápida en Moscú, la dirección enseñó a los empleados a sonreír a los clientes. Sin embargo, esta costumbre en particular no existía en Rusia, por lo que algunos clientes pensaban que los miembros del personal se estaban riendo de ellos.

Parte del desafío de la dirección de Recursos Humanos en lo que a la cultura se refiere es determinar qué metodología es básica y qué tendría que ser más flexible. Por ejemplo, en agencias de servicios públicos es obligatorio que los empleados lleven uniformes. Algunas permiten que los empleados Sikh lleven turbante aunque tiene que ir bien con el color del uniforme. Sin embargo, otros han generado un conflicto insistiendo en utilizar las tradicionales gorras de uniforme. El multiculturalismo también requiere nuevos procedimientos de Recursos Humanos. Por tanto, la decisión de dar mejor respuesta a los clientes (e incluso a los empleados) cuya primera lengua no es el inglés, requerirá cambios en el criterio de selección, ejercicios de interpretación del papel y perfeccionamiento de la lengua.

## Conclusión

Las organizaciones exitosas tienen que comprometerse con una dirección efectiva de Recursos Humanos, que incluye contratación, selección, formación y retención de empleados. Reconocen que la calidad de los encuentros del cliente con el personal de servicio juega un papel muy importante al momento de crear satisfacción al cliente y que es una ventaja competitiva.

Es probablemente más difícil duplicar la rentabilidad de los activos humanos que de cualquier otro recurso corporativo. Si los empleados entienden y apoyan los objetivos de la organización, tienen habilidades necesarias para triunfar en la realización de sus labores, trabajan bien en equipo, reconocen la importancia de la satisfacción del cliente y tienen iniciativa propia en la resolución de problemas, las funciones de operaciones y marketing serán más fáciles de dirigir.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Enumere cinco maneras en que una inversión en contratación y selección, formación y continua motivación de los empleados mejorará la satisfacción de los clientes para organizaciones tales como a) una línea aérea; b) un hospital, y c) un restaurante.
2. Defina qué se quiere decir con los *modelos de control y participación* de la dirección.
3. ¿Qué es el trabajo emocional? Explique las maneras en que los empleados pueden estar estresados en determinados puestos. Ilústrelos con ejemplos adecuados.
4. Identifique los factores que favorecen una estrategia de *empowerment* de los empleados.
5. ¿Cuál es la diferencia entre *empowerment* y capacidad? ¿Puede existir la una sin la otra?
6. Resalte las maneras concretas en que la tecnología —particularmente la tecnología de la información— está cambiando la naturaleza de los puestos de servicio. Proporcione ejemplos de situaciones donde el uso de la tecnología de la información es probable que ayude a a) mejorar, o b) deteriorar la satisfacción del empleado en el trabajo.
7. ¿Qué puede aportar una perspectiva de marketing a la dirección de Recursos Humanos?
8. ¿Qué temas éticos importantes ve cuando se encuentra con los responsables de Recursos Humanos en organizaciones con un servicio de alto contacto?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Una compañía aérea pone un anuncio de selección para tripulación de cabina donde muestra un dibujo de un niño pequeño sentado en un asiento de avión, abrazando un osito de peluche. El titular dice: "Su madre le dijo que no hablara con extraños. Pero, entonces, ¿qué irá a comer en el vuelo?" Describa el tipo de personas que piensa que serían a) atraídas por este anuncio para solicitar este trabajo, y b) no les atraería solicitar este trabajo.
2. Considere los trabajos siguientes: enfermera en una sala de urgencias, cobrador de facturas, técnico de reparación de computadoras, cajera de supermercado, dentista, azafata de vuelo, profesora de jardín de niños, abogado, agente de policía en una autopista, camarero en un restaurante familiar, camarero en un restaurante francés, *broker* financiero, empresario de una funeraria. ¿Qué tipo de emociones esperarán los clientes de cada uno de ellos? ¿Qué les lleva a estas expectativas?
3. Diríjase a una empresa de servicio y trate de definir el perfil del personal de servicio. ¿Qué tipo de habilidades requiere cada persona? ¿Qué tipo de preparación es necesaria para que el desempeño de cada función sea óptimo?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. "¿Por qué somos?", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 22 de diciembre de 1999).
2. María Josefa Cañal, "Capacitación de ejecutivos. Contra la corriente", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 6 de diciembre de 1995).
3. Estas referencias las puede encontrar en Hal E. Rosenbluth, *El cliente no es lo primero* (Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1994).
4. Los términos *Ciclo de falla* y *Ciclo de éxito* fueron acuñados por Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services", en *Sloan Management Review* (primavera de 1991): 17-28. El término *Ciclo de mediocridad* viene de Christopher H. Lovelock, "Managing Services: The Human Factor", en *Understanding Services Management,* ed. W. J. Glynn and J. G. Barnes (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 1995), 228.

5. Schlesinger y Heskett, "Breaking the Cycle."
6. David E. Bowen, y Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", en *The Service Encounter*, ed. J.A. Czepiel, M.R. Solomon, y C. F. Surprenant (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), 127-148.
7. Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Berkeley: University of California Press, 1983).
8. Kent Grayson, "Customer Responses to Emotional Labour in Discrete and Relational Service Exchange", en *International Journal of Service Industry Management 9*, núm. 2 (1998): 126-154.
9. Robert Levering y Milton Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Nueva York: Currency/Doubleday, 1993), xvii.
10. Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review* 77 (julio-agosto de 1999): 77.
11. Bill Fromm y Len Schlesinger, *The Real Heroes of Business* (Nueva York: Currency Doubleday, 1994), 315-316.
12. Felipe Aldunate Montes, "El tutor virtual" en *América Economía* (Santiago de Chile: Nanbei Ltd., 19 abril de 2001).
13. Entrevista realizada al Director General de Arinso Internacional Ibérica, Ignacio Palomera (noviembre de 2001).
14. Valentín Fuentes, "Fuerza Laboral fiel", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 24 de julio de 2002).
15. L.M. Huete, "Servicios y Beneficios", Ed. Deusto, 1997.
16. Ernesto Flores Vega, "Miguel Ángel Dávila, de Cinemex. El Servicio de Película", Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM, 16 diciembre de 1998): 22.
17. Benjamin Schneider y David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston, Harvard Business School Press, 1995)*;* Benjamin Schneider, Susan S. White, y Michelle C. Paul, "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", en *Journal of Applied Psychology* 83, núm. 2 (1998): 150-163.
18. QSR online, The Magazine of Quick Service Restaurant Success. *Growing Like Crazy* by Stanley Simon. Consultado en diciembre de 2002.
19. Levering y Moskowitz, "The best 100 best companies", 1993, xiii.
20. Chris Argyris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review* 76 (mayo-junio de 1998).

## Capítulo 14

# Incremento del valor de los servicios mejorando su calidad y productividad

*No todo lo que cuenta puede ser contado y no todo lo que puede ser contado cuenta.*
Albert Einstein

Históricamente, tanto la calidad como la productividad eran considerados asuntos exclusivamente de los directivos de operaciones. Cuando las mejoras en estas áreas requerían mejor selección de personal, formación y supervisión, o un repaso a la negociación de los acuerdos laborales relacionados con la asignación de puestos de trabajo, se involucraba al departamento de recursos humanos. Hasta que no se vio que la calidad del servicio estaba explícitamente relacionada con la satisfacción del cliente, no se tuvo mucho en cuenta a las gerencias de las empresas de servicio.

En términos generales, para aumentar el valor son necesarios programas de mejora de la calidad que mejoren continuamente los beneficios deseados por los clientes; al mismo tiempo, la mejora de la productividad tiene que llevar asociada una reducción de costos. Considerando todo conjuntamente, la productividad y la calidad forman un elemento importante del enfoque integral de administración de servicios. El reto es que los programas de mejora de cada ámbito refuercen el logro de los objetivos comunes, en vez de actuar de forma independiente en los puntos aparentemente contrarios. Este capítulo tiene especial relevancia en las empresas de servicio de América Latina y España.

En este capítulo, se verán los desafíos a los que se han de enfrentar los directivos para mejorar la productividad y la calidad en las empresas de servicio. Se plantearán las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué se entiende por productividad y calidad en el contexto de un servicio y por qué tienen que estar relacionados dentro de la estrategia?
2. ¿Cómo medimos la productividad y la calidad?

3. ¿De qué manera puede mejorar la productividad en los diferentes tipos de servicios?
4. ¿Cuál es la relación entre las expectativas del cliente, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?
5. ¿Cuáles son las dimensiones clave de la calidad del servicio descritas en la escala SERVQUAL?
6. ¿Cuáles son los componentes de un sistema de información de calidad de servicio?

# Integrar la productividad y las estrategias de calidad

Un mensaje clave en este libro ha sido que la administración de empresas de servicio implica la estrecha coordinación entre los procesos de operaciones, marketing y recursos humanos. Aquellas tareas que son tradicionalmente consideradas en empresas de manufactura como del área de operaciones, requieren en las empresas de servicio de la injerencia de las áreas de marketing y recursos humanos, ya que los clientes se implican con frecuencia en los procesos del negocio. Hacer que los procedimientos de servicio sean más eficientes no significa necesariamente que sean de mayor calidad para los clientes y les reporte mayores beneficios. Por lo tanto, los directivos de marketing y operaciones, así como los de otros departamentos de la empresa, deben reunirse y ponerse de acuerdo. Hacer que los empleados que suministran los servicios trabajen más rápido puede que sea positivo para algunos clientes, pero otras veces puede provocar una sensación de precipitación y de que no se les atiende bien. De modo que los directivos de marketing, operaciones y recursos humanos tienen que trabajar en conjunto para diseñar los puestos de trabajo que están en contacto con el cliente. Asimismo, implantar estrategias de marketing para mejorar la satisfacción del cliente en el servicio puede resultar costoso y perjudicial para una organización donde las implicaciones de operaciones y recursos humanos no han sido pensadas con cuidado, por lo que es necesario considerar conjuntamente las estrategias de mejora de la productividad y calidad en vez de hacerlo de forma aislada.

## El papel de la administración

¿Cuál es la base fundamental de la administración en un negocio de servicio? Muchos teóricos piensan que es crear valor para el cliente.[1] La búsqueda de valor habitualmente empieza con una investigación de mercado, que trata de identificar los beneficios valorados por los clientes de un determinado producto y los costos que están dispuestos a asumir para obtener esos beneficios. Pero como Holbrook resalta, el valor percibido es muy personal y puede variar mucho de un cliente a otro.[2] De hecho, las variaciones en los beneficios deseados son la base de la segmentación.

En los capítulos anteriores, hemos examinado algunas de las herramientas clave que están disponibles para los administradores de empresas con el fin de crear servicios que ofrezcan valor a los clientes del mercado objetivo. El diseño del mismo (que abarca el servicio esencial, los servicios adicionales y la entrega) es un elemento importante en la ecuación de valor y tendría que estar enfocado a realzar los beneficios deseados y reducir los costos no deseados. Para mejorar el valor del servicio será necesaria la reingeniería de los procesos de operaciones existentes y de los sistemas de entrega, bien añadiendo nuevas prestaciones o reduciendo los costos asociados como resultado de una mejora en la productividad. La famosa ecuación del valor por esfuerzo, describe bien la lógica de los intereses de los clientes. Los clientes toman sus decisiones en función del valor que les proporciona una empresa y el esfuerzo que han de realizar para conseguir ese valor.

Las decisiones sobre el precio, están íntimamente ligadas con el valor para el cliente: Bajar precios (debido a una mejora de la productividad) y mantener los beneficios percibidos llevará a un aumento del valor percibido. Una importante tarea de la administración del negocio es advertir a los expertos de operaciones sobre costo-beneficio que los clientes están dispuestos a aceptar tales como pagar un precio más alto para obtener más beneficios o evitar tiempo y esfuerzos no deseados. Sin embargo, si esta estrategia del incremento de la productividad no está acompañada por un aumento del volumen de ventas o una disminución de los costos, puede que no aumenten los beneficios. Finalmente, para clarificar las ventajas del servicio serán necesarios la publicidad y otros elementos de comunicación para estimular a los clientes que los prueben y para enseñarles cómo obtener mayor valor de los servicios.

## Administración y calidad

Es obvio pensar en el interés de la administración en la calidad del servicio, ya que la mala calidad sitúa a la empresa en una desventaja competitiva. Si los clientes perciben una calidad poco satisfactoria, cambiarán rápidamente de empresa. Los últimos años han sido testigos de un gran descontento con la calidad de los servicios en un tiempo donde los productos manufacturados habían mejorado significativamente.

Los problemas de la calidad del servicio no están limitados a las industrias tradicionalmente consideradas de servicio. Muchas empresas de fabricación están luchando por mejorar la calidad de los servicios adicionales que apoyan sus servicios esenciales, por ejemplo, consultas, financiación, reparto y entrega, instalación, formación de operarios, mantenimiento y reparación.

Para los administradores de empresas de servicio, es clave saber si los clientes notan o no las diferencias de calidad entre los proveedores que son competidores entre sí. Según Gale "el valor es sencillamente calidad, sin embargo es el cliente quien lo define, ofrecido al precio adecuado".[3]

Las empresas que mejoran la calidad a los ojos del cliente tienen resultados. Según el estudio, los resultados del Impacto del Beneficio de una Estrategia de Mercado (PIMS) demuestran que una ventaja en la calidad percibida lleva a la mejora de los resultados".[4]

## Administración y productividad

Hay diversas razones por las que la mejora de la productividad es importante para los que administran empresas de servicio. En primer lugar, ayuda a rebajar los costos. Cualquier reducción de costos implica mayores beneficios o la opción de mantener los precios bajos. La empresa con los costos más bajos de la industria tiene la opción de posicionarse como líder del bajo precio, ya que tiene una ventaja significativa entre los segmentos del mercado que son sensibles al precio. Las empresas con costos más reducidos que sus competidores generan márgenes superiores, dándoles la opción de gastar más que la competencia en actividades de marketing, fuerza de ventas, servicio al cliente, y servicios extras adicionales. También podrán atraer y recompensar a los mejores distribuidores e intermediarios ofreciéndoles unos márgenes superiores. Finalmente, existe la oportunidad de asegurar el futuro de la empresa a largo plazo a partir de inversiones en nuevas tecnologías de servicio e investigaciones para crear nuevos servicios, mejores aplicaciones y sistemas innovadores de entrega.

Muchas veces las mejoras de la productividad tienen impacto en los clientes y la administración del negocio tiene que asegurarse de que los impactos negativos se minimicen o eviten y que los nuevos procedimientos se presenten cuidadosamente a los clientes. Cuando el impacto es positivo, las mejoras pueden ser presentadas como una nueva ventaja. Por último, como ya veremos, el personal de la empresa tiene muchas oportunidades para ayudar a mejorar la productividad, involucrando a los clientes de manera activa en la realización del servicio y en los procesos de entrega.

## Definición y medición

En las empresas, con frecuencia se dice que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Si los directivos no miden, no pueden identificar si la empresa y los productos alcanzan los objetivos deseados. La medición, a su vez, requiere una definición detallada para que la gente esté de acuerdo sobre qué están hablando y midiendo. La calidad y la productividad son caminos paralelos para crear valor, tanto para los clientes como para las empresas. En líneas generales, la calidad se centra en los beneficios creados por el lado de la ecuación que se refiere al cliente, mientras que la productividad se refiere a los costos financieros incurridos por la empresa que pueden transmitirse posteriormente a los clientes, principalmente en forma de precio.

### Definir y medir la calidad

**Componentes de la calidad basados en el servicio.** Los investigadores piensan que la diferente naturaleza de los servicios requiere un enfoque igualmente distintivo para definir y medir su calidad. Debido a la intangibilidad y naturaleza multifacética de muchos servicios, es más complicado evaluar su calidad que la de un producto. Debido a que los clientes habitualmente están involucrados en la ejecución del servicio, particularmente en los dirigidos a personas, es necesario que se distinga el proceso de la prestación concreta del mismo (lo que Grönroos llama *calidad funcional*).[5] Grönroos y otros también sugieren que la calidad percibida de un servicio será el resultado de un proceso de evaluación en que los clientes comparan sus percepciones del servicio y el resultado en relación con lo que esperaban.

Muchos estudios sobre la calidad del servicio utilizan la orientación al cliente. En el estudio realizado por Zeithaml, Berry y Parasuraman se identificaron 510 criterios utilizados por los clientes para evaluar la calidad del servicio:[6]

- **Elementos tangibles.** Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan. A primera vista es la imagen que la empresa proyecta. Para conseguir construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente.
- **Confiabilidad.** Significa realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha. Hay que asegurarse de que el servicio que se ha dado es el que esperaba el cliente y preguntarse si los empleados están capacitados y bien identificados para resolver las dudas de los clientes.
- **Presteza o capacidad de respuesta.** Consiste en la capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente. Se construye leal-

tad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que él mismo sienta esa necesidad o cuando la empresa se desvive por lograr satisfacer la necesidad de un cliente.

- **Aseguramiento.** Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente. Asegurarse que los empleados tengan conocimiento requiere que una empresa invierta en formación efectiva. Pero formar únicamente no garantiza buenos representantes. Una buena selección, buena evaluación y remuneración son factores clave del éxito para el desarrollo de empleados que sean buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver los problemas en el acto.
- **Empatía.** El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

**Calidad vs. satisfacción.** Oliver (1981) resume la satisfacción de la siguiente manera: "La satisfacción es el resumen de un estado psicológico provocado cuando la emoción que rodea las expectativas sobre un producto o servicio, se contrasta con los sentimientos primeros sobre la experiencia del consumo". Ésta y muchas otras definiciones relacionan la satisfacción con una transacción específica. Oliver resume la naturaleza de la satisfacción como transacción específica y la diferencia de la actitud del cliente así: "La actitud es la orientación efectiva y relativa de un cliente hacia un producto, gran almacén o proceso mientras que, la satisfacción es la reacción emocional que sigue a una experiencia de consumo específico y actúa en el nivel básico de las actitudes. La actitud se mide, por tanto, en términos más generales y está menos orientada a una situación específica".

Al haber distinción entre actitud y satisfacción, también la hay entre la calidad del servicio y la satisfacción: la calidad del servicio percibida es un juicio global hacia ese servicio, mientras que la satisfacción está relacionada con una transacción específica. Por tanto, en las entrevistas hechas a los 12 grupos en el estudio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), los encuestados dieron varios ejemplos que mostraban que, cuando estaban satisfechos con un servicio específico no quería decir que la compañía fuera de alta calidad. De esta manera, los dos términos están relacionados, los incidentes de satisfacción a lo largo del tiempo resultan ser percepciones de calidad del servicio. En palabras de Oliver, "la satisfacción tarde o temprano decae y se convierte en una actitud en conjunto hacia la compra o no de unos determinados productos".

**Medir la satisfacción.** Para medir la satisfacción del cliente con los diferentes aspectos de la calidad del servicio, Parasuraman, Zeithaml, y Berry desarrollaron un instrumento de investigación llamado SERVQUAL. [7] Dicho instrumento está basado en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa a partir de comparar sus percepciones del servicio con sus expectativas. SERVQUAL es una herramienta genérica de medición que puede ser aplicada en un amplio abanico de empresas de servicio. En su formato básico, la escala contiene 22 enunciados sobre percepciones y una serie de puntos sobre expectativas, reflejando las cinco dimensiones de la calidad del servicio que acabamos de describir (figura 14.1). Los encuestados completan una serie de escalas que miden sus expectativas sobre las diferentes empresas de una industria en particular, en un amplio despliegue de características específicas del servicio; posteriormente, se les pide que relacionen sus percepciones sobre una compañía concreta de la que hayan utilizado sus servicios con esas mismas características. Cuando la valoración del desempeño percibido es más bajo que las expectativas, es una señal de mala calidad; lo contrario indica buena calidad.

Aunque el SERVQUAL ha sido ampliamente utilizado por empresas de servicio, se ha dudado de su enfoque conceptual y de sus limitaciones metodológicas.[8] Para evaluar la estabilidad de las cinco dimensiones subyacentes cuando se aplican a diferentes industrias de servicios, Mels, Boshoff y Nel analizaron datos de bancos, corredores de seguros, talleres mecánicos de reparación, servicios de reparación eléctrica y compañías de seguros de vida.[9] Los resultados demostraron que en realidad, las puntuaciones de SERVQUAL miden sólo dos factores: la calidad del servicio intrínseco (se parece a lo que Grönroos denominó *calidad funcional*) y la calidad del servicio extrínseco (que se refiere a la dimensión de tangibles de la entrega del servicio y "*se parece hasta cierto punto* a lo que Grönroos se refirió como *calidad técnica*"). En otro estudio, Lam y Woo vieron que la escala de SERVQUAL no era estable a lo largo del tiempo, como revelaban las insignificantes correlaciones entre las puntuaciones de las diversas pruebas.[10] Aunque las puntuaciones sobre enunciados de la batería de expectativas se mantuvieron bastante estables a lo largo del tiempo, la evaluación del desempeño estaba sujeta a la inestabilidad, incluso en un intervalo de una semana entre las diferentes pruebas.

Estos resultados no minan el valor de los logros conseguidos por Zeithaml, Berry y Parasuraman que tratan de identificar algunas de las variables subyacentes de la calidad del servicio, si no que subrayan la dificultad de medir las percepciones de la calidad de los clientes. La mayoría de los investigadores que utilizan SERVQUAL han omitido, añadido o alterado la lista de afirmaciones para evaluar o medir la calidad del servicio.[11]

Hay algunos riesgos, sin embargo, al definir la calidad primaria del servicio en términos de la satisfacción de los clientes, a partir de los resultados relativos a las expectativas que éstos tenían. Si las expectativas de los clientes son bajas y la ejecución actual del servicio prueba ser marginalmente mejor que el bajo nivel esperado, apenas podemos pretender que los clientes estén recibiendo un servicio de buena calidad.

## La escala SERVQUAL

La escala SERVQUAL (tabla 14.1) incluye cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, presteza, aseguramiento y empatía. En cada dimensión hay varios aspectos que se miden en una escala de 7 puntos desde *muy de acuerdo* a *muy en desacuerdo*, con un total de 22 enunciados.

Los estudios de calidad basados en la satisfacción del cliente asumen, en primera instancia, que los clientes están tratando con servicios muy frecuentes o sobre los que han tenido experiencias previas. Surge un problema cuando se les pide que evalúen la calidad de los servicios con mayor grado de credibilidad, como los casos jurídicos complejos o los tratamientos médicos, que son difíciles de evaluar incluso después de su ejecución o entrega. En estos casos, los clientes no saben con antelación qué pueden esperar y difícilmente sabrán si el trabajo del profesional fue bueno. Una tendencia natural de los clientes o pacientes al evaluar la calidad de los procesos en estas situaciones es juzgar si les gustó el estilo del personal y si quedaron satisfechos con la calidad percibida de los elementos adicionales que son los que son capaces de evaluar (por ejemplo, las comidas del hospital o la claridad de las facturas de los abogados). Por consiguiente, medir la calidad del desempeño de un profesional requerirá revisar periódicamente tanto el proceso como los servicios adicionales, ya que ambos son igualmente importantes.

TABLA 14.1 *La escala SERVQUAL*

## DIMENSIONES SERVQUAL

Nota: A los encuestados, se les incluye las instrucciones y cada afirmación está acompañada de una escala de siete puntos que va desde "estoy totalmente de acuerdo = 7" a "no estoy en absoluto de acuerdo = 1". Sólo los últimos puntos de la escala están etiquetados, no hay ninguna palabra sobre los números 2 al 6.

### Elementos tangibles

- Los bancos excelentes (el cuestionario también puede aplicarse a empresas de televisión por cable, hospitales u otro negocio de servicio) tendrán equipo moderno.
- Las instalaciones en los excelentes bancos serán atractivas visualmente.
- Los empleados en los excelentes bancos tendrán aspecto limpio y aseado.
- En un buen banco el material asociado al servicio (folletos o informes) será atractivo y de buena calidad.

### Confiabilidad

- Cuando un banco excelente promete hacer algo en un plazo determinado, lo hará.
- Cuando los clientes tienen un problema, los bancos excelentes mostrarán un interés sincero para resolverlo.
- Un banco excelente llevará a cabo sus servicios en el plazo prometido.
- Un banco excelente evitará emitir información con errores.
- Los bancos excelentes ejecutarán el servicio bien a la primera.

### Presteza

- Los empleados de un banco excelente dirán exactamente a los clientes cuándo llevarán a cabo el servicio.
- Los empleados de un banco excelente darán un servicio rápido a los clientes.
- Los empleados de un banco excelente estarán siempre dispuestos a ayudar a los clientes.
- Los empleados de un banco excelente nunca estarán lo suficientemente ocupados como para no responder a las peticiones de los clientes.

### Aseguramiento

- El comportamiento de los empleados de un banco excelente inspirará confianza a los clientes.
- Los clientes de un banco excelente se sentirán seguros en sus transacciones.
- Los empleados de un banco excelente serán constantemente educados con los clientes.
- Los empleados de un banco excelente tendrán conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

### Empatía

- Los bancos excelentes darán atención personalizada a los clientes.
- Los bancos excelentes tendrán horarios convenientes para todos sus clientes.
- Los bancos excelentes tendrán que prestar una atención personalizada al cliente.
- Los bancos excelentes tendrán profundamente asimilados los mejores intereses de sus clientes.
- Los empleados de los bancos excelentes entenderán las necesidades específicas de sus clientes.

**Fuente:** Adaptado de A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", en *Journal of Retailing* 64 (1988):12-40.

Recientemente las investigaciones sobre el SERVQUAL se han extendido al ambiente de los servicios creados y entregados por medios electrónicos.[12] De esta manera se busca

crear un marco de referencia que permita entender a investigadores y ejecutivos de empresas cómo evalúan los clientes este tipo de servicios. De forma equivalente a los estudios originales que dieron origen al SERVQUAL, en este caso se identificaron 11 dimensiones de servicio que agrupan las principales expectativas de los clientes, así como un modelo que ilustra cuatro principales deficiencias entre las expectativas de los clientes y su experiencia en el uso de servicios por Internet.

Un ejemplo de la aplicación del SERVQUAL en el sector hotelero de Cantabria (España) es el que realizó la Universidad de Cantabria.[13] Elaboraron un estudio en el que utilizando esta escala, se pretendía medir la calidad del servicio prestado por los establecimientos del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Cantabria para identificar las dimensiones más relevantes que integran la variable calidad de servicio en este tipo de establecimientos. Las 22 variables que integran el cuestionario definitivo constituyen una adaptación del SERVQUAL original, realizada tomando como referencia investigaciones anteriores sobre el sector de hospedaje[14] y las respuestas solicitadas se reflejan en una escala de Likert que oscila del 1 (fuertemente en desacuerdo) al 7 (fuertemente en acuerdo). En el cuestionario se incluyeron, asimismo, preguntas sobre satisfacción y lealtad de los clientes, a fin de poder establecer la validez del instrumento de medición.

Otro objetivo era realizar un análisis factorial que permitiera identificar las dimensiones clave que conforman la variable calidad de servicio en los establecimientos hoteleros. El interés de esta fase radica en el hecho de que los diferentes estudios realizados tomando como base esta escala coinciden en que la calidad de servicio no siempre está compuesta por las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), lo que justifica la necesidad de realizar más estudios empíricos que permitan contrastar esta circunstancia.

A los clientes encuestados se les preguntaba, en primer lugar, por las expectativas asociadas a un hotel de la categoría del que estaban hospedados y, a continuación, se les pedía que valoraran sus percepciones sobre dicho hotel en concreto. Finalmente se analizaron las diferencias entre expectativas y percepciones.

En general, se observa que en la mayoría de los puntos las percepciones de los clientes se sitúan por debajo de sus expectativas, poniendo de manifiesto la necesidad por parte de los establecimientos de mejorar en la prestación del servicio. La única excepción la constituyen los atributos "personal de aspecto cuidado" y "establecimiento bien situado" que, sin embargo, son aspectos sobre los que las expectativas de los clientes no son muy elevadas. Los aspectos peor valorados se centran en "amplia gama de servicios ofertada", "facilidades de estacionamiento" e "información sobre actividades varias". Los atributos sobre los que la expectativa es mayor aparecen como algunos de los que presentan desviaciones más importantes, indicando los aspectos clave que los empresarios deberían cuidar de cara a satisfacer a sus clientes: "discreción y respeto a la intimidad del cliente", "instalaciones seguras", "prestación del servicio según lo pactado", "habitaciones e instalaciones confortables", "solución rápida de problemas" e "instalaciones en buen estado".

El análisis de componentes principales realizado ha permitido obtener cuatro factores con valores propios por encima de la unidad. Las dimensiones identificadas son:

1. El primer factor que explica el 34% de la varianza es el denominado *Confiabilidad*, porque recoge los aspectos como reservaciones garantizadas, prestación del servicio según condiciones pactadas, solución de problemas rápida y eficazmente, servicio prestado sin fallas, información puntual y exacta de todas las condiciones de

servicio. Por lo tanto, coincide con una de las cinco dimensiones inicialmente identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry.

2. El segundo factor incluye los aspectos relacionados con las *Características del personal*, como su profesionalidad, trato cordial, aspecto cuidado y capacidad para ofrecer una atención personalizada. Se trata de una dimensión que ya ha sido encontrada en otros estudios realizados en el sector turístico.
3. La tercera de las dimensiones se denomina *Elementos tangibles* y engloba el nivel de confort, seguridad y estado general de las instalaciones. Se trata de una dimensión asimismo identificada por Parasuraman, Zeithaml y Berry y que ha sido enumerada en numerosos estudios posteriores dentro del sector.
4. El cuarto factor se trata de una dimensión que cabría denominar *Oferta complementaria*, dado que dentro de la misma se incluyen aspectos como la gama de servicios ofertados por el hotel, la información sobre actividades de la zona o la tranquilidad del lugar.

## Definir y medir la productividad

La productividad mide los resultados de una organización en relación con la cantidad de *insumos* requeridos. Las mejoras de la productividad requieren un aumento en el índice (*ratio*) de resultados sobre *insumos*. Una mejora de este índice se puede conseguir recortando los recursos requeridos (*insumos*) para crear un volumen de resultados dado, o aumentando el resultado obtenido a partir de un nivel dado de *insumos.*

**Insumos.** ¿Qué queremos decir con *insumos* cuando hablamos de un servicio? Los *insumos* varían según la naturaleza del negocio. Estos siempre incluyen: trabajo (tanto intelectual como físico), materiales, energía y capital (edificios, equipos, sistemas de información y activos financieros). La naturaleza intangible de un servicio hace que la medición de la productividad de las empresas de servicio sea más difícil que en las empresas de manufacturas. La medición se complica especialmente en los servicios basados en la información. Sin embargo, en una empresa de manufactura el resultado de la producción es, por ejemplo, un coche. Este puede ser clasificado en diferentes modelos y categorías. Si el producto resulta defectuoso, los encargados de control de calidad pueden detectarlo a tiempo para reciclar y reutilizar los insumos utilizados. Por el contrario, en un servicio, la realización y el consumo del mismo son simultáneos, por lo que es más difícil rectificar y reaprovechar los insumos empleados.

**Resultados.** Cuando el resultado es difícil de definir, medir la productividad se complica. En los servicios basados en el servicio dirigidos a las personas, como un hospital, podemos analizar el número de pacientes tratados en el transcurso de un año y la media de ocupación de camas. Pero, ¿cómo se lleva la cuenta de los diferentes tipos de intervenciones llevadas a cabo y la inevitable variabilidad entre un paciente y el otro? Algunos pacientes se recuperan mejor, otros tienen complicaciones y algunos incluso mueren. Hay relativamente pocos procedimientos estandarizados en medicina que ofrezcan unos resultados altamente predecibles.

La tarea de medir es quizá más sencilla en servicios que se llevan a cabo en empresas quasi-industriales a través de procesos donde se da una actuación rutinaria con *insumos* y resultado*s* fácilmente medibles. Son ejemplos los talleres que cambian el aceite del coche y los neumáticos o los restaurantes de comida rápida que ofrecen menús cerrados y simples. Pero la tarea se complica cuando el mecánico del garaje tiene que buscar y reparar una fuga

de agua o cuando el cliente está en un restaurante francés conocido por su variada y excepcional cocina. ¿Y qué hay de los servicios basados en la información? ¿Cómo podríamos definir el resultado de un banco o de una consultoría? ¿Y cómo compararse el último resultado de una firma de abogados? A los abogados les gusta alardear (o no decir nada) sobre las horas que pueden facturar, pero ¿qué es lo que realmente han estado haciendo durante esas horas y cómo medimos sus resultados *versus* sus honorarios?

**Eficiencia, productividad y efectividad.** Klasse, Russell y Chrisman distinguen entre estos tres conceptos.[15] La *eficiencia* implica relacionar el nivel de calidad que hay que lograr en un tiempo requerido, es decir, cuánto tiempo le lleva a un empleado realizar una determinada tarea al nivel de calidad establecido. La productividad, sin embargo, implica la evaluación financiera de los resultados en relación con los *insumos* iniciales. La *efectividad,* por lo contrario, es definida como el grado en el que la organización está cumpliendo los objetivos.

Un problema importante en la medición de la productividad del servicio es la variabilidad. Las medidas tradicionales del resultado de un servicio tienden a ignorar las variaciones en la calidad o en el valor del servicio. En el caso de los transportistas, por ejemplo, una tonelada/milla de resultado por carga entregada tarde se trata igual, en términos de productividad, que un envío similar entregado a tiempo.

Otro enfoque que también tiene el mismo defecto, es el de contar el número de clientes despachados en una unidad de tiempo: *¿Qué pasa cuando un aumento en la manufactura se consigue a costa de la calidad percibida del servicio?* Suponga que una peluquera peina a tres clientes por hora y cree que puede pasar a uno cada 15 minutos (dándole un corte de cabello técnicamente bueno) mediante el uso de una secadora más rápida aunque más ruidosa, eliminando la conversación y metiendo prisa a sus clientes. Aunque el corte de cabello en sí mismo sea bueno, el proceso será percibido como inferior, llevando a los clientes a calificar como menos positiva la experiencia completa del servicio.

El problema es que las técnicas tradicionales de medición de la productividad se centran más en los resultados; ponen énfasis en la eficiencia pero descuidan la efectividad. A largo plazo, las organizaciones que son más efectivas en proporcionar los resultados deseados por los clientes, tendrían que tener capacidad de poner precios más altos por sus resultados. El énfasis en la efectividad y en los resultados indica que los temas de productividad, calidad y valor no pueden estar separados. Como ya vimos, los clientes leales que permanecen en la empresa tienden a convertirse en rentables a largo plazo lo que indica un rembolso que se obtiene al proporcionar un servicio de calidad.

Estas métricas muestran a la empresa su calidad de administración. Pero los directivos y empleados necesitan generar ideas de cómo seguir mejorando los resultados obtenidos. Frei y Harker, centrándose en los procesos fundamentales de la banca al menudeo, han desarrollado una metodología para ayudar a los directivos a entender cuánta de la ineficiencia de un proceso de negocio se debe a un mal diseño y cuánta a una mala ejecución del proceso de negocio.[16]

Grönroos, cuando habla de eficiencia, distingue entre eficiencia interna (la eficiencia de los procesos internos) y externa (lo que percibe el cliente y evalúa).[17] La eficiencia interna está relacionada con los costos de utilizar determinados recursos para alcanzar una cierta calidad de servicio percibida (eficiencia externa). Tradicionalmente se había pensado que la eficiencia interna era la que aportaba beneficios y se creía que era contradictorio mejorar la productividad y la calidad del servicio al mismo tiempo. Es posible, si las mejoras internas están basadas en las características del servicio.

Para mejorar ambas cosas a la vez hay que tener bien claros estos dos puntos: ¿Qué constituye un buen servicio de calidad? y ¿cómo opera nuestra empresa hoy en día, qué recursos humanos y técnicos son necesarios o de cuáles se puede prescindir? Grönroos sugiere diferentes maneras para mejorar tanto la calidad del servicio como la productividad: mejorar las habilidades técnicas de los empleados; orientar las actitudes y el comportamiento de los empleados hacia el servicio; crear unos sistemas y una tecnología que ayude a los empleados y a la vez haga participar al cliente; automatizar las operaciones de servicio (por ejemplo: los cajeros automáticos); aumentar la cooperación del cliente en el proceso productivo (por ejemplo, la comida de autoservicio).

## *PERSPECTIVAS DE SERVICIO 14.1*

**Encuesta de satisfacción-lealtad de los clientes**

Unión FENOSA es un grupo español de empresas de energía eléctrica. Para analizar la satisfacción de los clientes, se establecieron tres pilares: *satisfacción*, *lealtad* y *rentabilidad*. Con el primer pilar, la *satisfacción*, se pretendía identificar los atributos clave y analizar la satisfacción de los clientes. Con el segundo pilar, la *lealtad* se trataba de identificar las intenciones de los clientes en cuanto a los distintos conectores de la rentabilidad y fidelización (aumento de consumo, referencias, ventas cruzadas, sobreprecio...). Con el tercer pilar, la *rentabilidad* se quería identificar la rentabilidad general y por segmentos.

Las fases realizadas fueron: entrevistas cualitativas, realización del cuestionario, realización de encuestas y tabulación, y análisis de resultados/conexión con rentabilidad.

El valor añadido del proyecto era conectar las tres áreas de análisis y crear un modelo que permitiera a Unión FENOSA escenificar distintas situaciones como son: lo mejorable, lo que más afecta a la lealtad y lo rentable.

Midiendo la satisfacción general, vieron que el 32% de los grandes clientes se encontraban insatisfechos o indiferentes.

El análisis de los atributos más valorados para la lealtad fue el siguiente: 1) rapidez en la solución de la consulta telefónica; 2) calidad de la solución telefónica ofrecida; 3) solución ofrecida en la oficina comercial; 4) tiempo de espera de las reclamaciones; 5) continuidad en el suministro; 6) facilidad para plantear reclamaciones; 7) tiempo de reposición del suministro; 8) cumplimiento del compromiso; 9) solución propuesta después de reclamar; 10) información en los cortes; 11) cumplimento de los plazos de solicitud, y 12) costo de la solicitud.

Analizaron también los atributos poco importantes para la lealtad y estos fueron: 1) formas de pago ofrecidas; 2) facilidad de acceso a la oficina telefónica; 3) estabilidad de tensión; 4) proximidad de la oficina comercial; 5) facilidad de la modificación del contrato de suministro; 6) facilidad de acceso a la oficina comercial; 7) trato y amabilidad en la oficina telefónica; 8) asesoramiento; 9) ausencia de errores en la facturación; 10) tiempo dedicado en la oficina comercial; 11) trato personalizado en la oficina comercial; 12) claridad de la factura, y 13) información contenida en la factura.

El objetivo era establecer planes de mejora que incidieran sobre aquellos aspectos más insatisfactorios y que fomentaran la lealtad. Se trataba de priorizar todos los planes de acción según la rentabilidad del cliente y su sensibilidad al problema.

**Fuente:** Estudio realizado por Unión FENOSA

# Identificar y corregir las deficiencias en la calidad del servicio

Si uno acepta el criterio de que la calidad es cumplir las expectativas de los clientes sostenidamente, entonces la tarea de la empresa es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y ajustar cualquier desequilibrio que haya entre las dos.

Antes de que los clientes contraten un servicio, tienen unas expectativas sobre la calidad del mismo que están basadas en las necesidades individuales, experiencias pasadas, recomendaciones de boca en boca o a través de medios electrónicos como el correo electrónico o *e-mail* y las comunicaciones de marketing del mismo proveedor. Después de contratar y probar un servicio, los clientes comparan la calidad esperada de éste con lo que realmente recibieron. Lo que sorprende y entusiasma a los clientes es cuando éste está por encima del nivel deseado. Entonces se considera de una calidad superior. Cuando se ejecuta un servicio dentro de su zona de tolerancia, el cliente sentirá que la calidad es la adecuada.

## Deficiencias en el diseño y entrega del servicio

Zeithaml, Berry y Parasuraman identificaron cinco deficiencias potenciales dentro de una empresa de servicio:[18]

- No saber cuáles son las expectativas del cliente.
- Los estándares de calidad de los servicios concretos no reflejan lo que la dirección cree que son las expectativas de los clientes.
- No garantizar que la realización del servicio concuerde con lo especificado.
- Incumplir con los niveles de servicio prometidos en las comunicaciones de marketing.
- Diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que perciben.

La mejora de la calidad requiere identificar las causas específicas de cada deficiencia y entonces desarrollar estrategias para eliminarlas. En el diseño y realización del servicio se pueden identificar siete deficiencias (o gaps, en inglés) que son las siguientes:

1. *Deficiencia del conocimiento* es la diferencia entre lo que creen los proveedores del servicio que esperan los clientes y las necesidades y expectativas reales de éstos.
2. *Deficiencia de estándares* es la diferencia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y los estándares de calidad establecidos en la realización del servicio.
3. *Deficiencia en la ejecución* es la diferencia entre los estándares especificados de entrega y el desempeño real de los proveedores de estos estándares.
4. *Deficiencia en la comunicación interna* es la diferencia entre lo que la empresa anuncia y lo que el personal de ventas piensa que son las características del servicio esencial, desempeño y el nivel de calidad de servicio y lo que la compañía realmente es capaz de realizar.
5. *Deficiencia en las percepciones* es la diferencia entre lo que realmente se entrega y lo que los clientes perciben que han recibido.
6. *Deficiencia en la interpretación* es la diferencia entre lo que realmente promete el proveedor en su comunicación (con antelación a la entrega del servicio) y lo que los clientes piensan que se prometía en esas comunicaciones.

7. *Deficiencia en el servicio* es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y la percepción del servicio que realmente se ha entregado.

Como se ve en la figura 14.1, las deficiencias 1, 6 y 7 representan deficiencias externas entre el cliente y la organización. De las deficiencias 2 a la 5 son deficiencias internas que se dan entre las diferentes funciones y departamentos dentro de la misma organización.

Cualquiera de las siete deficiencias de calidad pueden dañar las relaciones con los clientes. La deficiencia del servicio (en el diagrama figura como la número 7) es la más crítica porque representa las diferencias entre el total del valor esperado por los clientes comparado con sus percepciones una vez entregado. El mayor reto en la mejora de la calidad del servicio es reducir las deficiencias lo máximo posible. Pero para conseguir esto, los proveedores de servicio tendrán que reducir o suprimir los otras seis deficiencias mostradas en la figura 14.1. Mejorar la calidad del servicio requiere identificar las causas específicas de cada deficiencia y luego desarrollar estrategias para suprimirlas.

Zeithaml, Parasuraman y Berry proponen una serie de pasos genéricos para disminuir las deficiencias de la 1 a la 4, y como demuestra la figura 14.1 las deficiencias 5 y 6 interactúan entre ellas. Las propuestas para reducir las seis deficiencias se resumen en la tabla 14.2.

La quinta deficiencia, la deficiencia de las percepciones, refleja el hecho que los clientes no siempre entienden correctamente lo que el servicio ha hecho por ellos. Esta situación particular es probable que ocurra con los servicios de fuerte credibilidad, donde es difícil juzgar su ejecución incluso una vez realizado. Parte del personal de este tipo de servicios trata de mantener informados a los clientes durante la realización del servicio, de comunicarles al final el resultado y de ofrecerles una evidencia tangible.

Por ejemplo, un médico tratará de explicar al paciente qué ha pasado durante la operación quirúrgica, qué es lo que encontraron (si había algo diferente de lo que esperaban) y qué es lo que cabe esperar en el futuro. Para explicar la naturaleza de una reparación complicada, el mecánico informará de manera similar al personal encargado de atención al cliente y le proporcionará evidencia física, mostrándole los componentes dañados sustituidos por unos nuevos. Para disminuir la deficiencia número 6 —la deficiencia de la interpretación— los especialistas de la comunicación de una empresa necesitan testar los anuncios, folletos y la página de Internet antes de que se publiquen. Testar, es algo utilizado ampliamente por las agencias de publicidad e implica presentar el material de comunicación a una muestra de clientes antes de su publicación. A aquellos que participen en el *pretest* se les puede preguntar su opinión sobre las comunicaciones en cuestión y lo que interpretan del significado de las promesas realizadas. Si su interpretación no es lo que la empresa pretende, entonces tendrá que cambiarse algo del texto o las imágenes.

El personal de servicio en contacto con clientes (no limitado únicamente al servicio de venta o atención al cliente) debe de comprobar, a través de preguntas, que los clientes entienden correctamente la ejecución del servicio. La ventaja de esta *metodología de la deficiencia* está en que ofrece un modelo que puede aplicarse a diferentes sectores. Lo que no intenta, por supuesto, es identificar las fallas específicas de calidad que se pueden dar en los negocios de servicios concretos. Cada empresa tiene que personalizar el modelo para asegurar que la calidad del servicio llegue a ser una realidad.

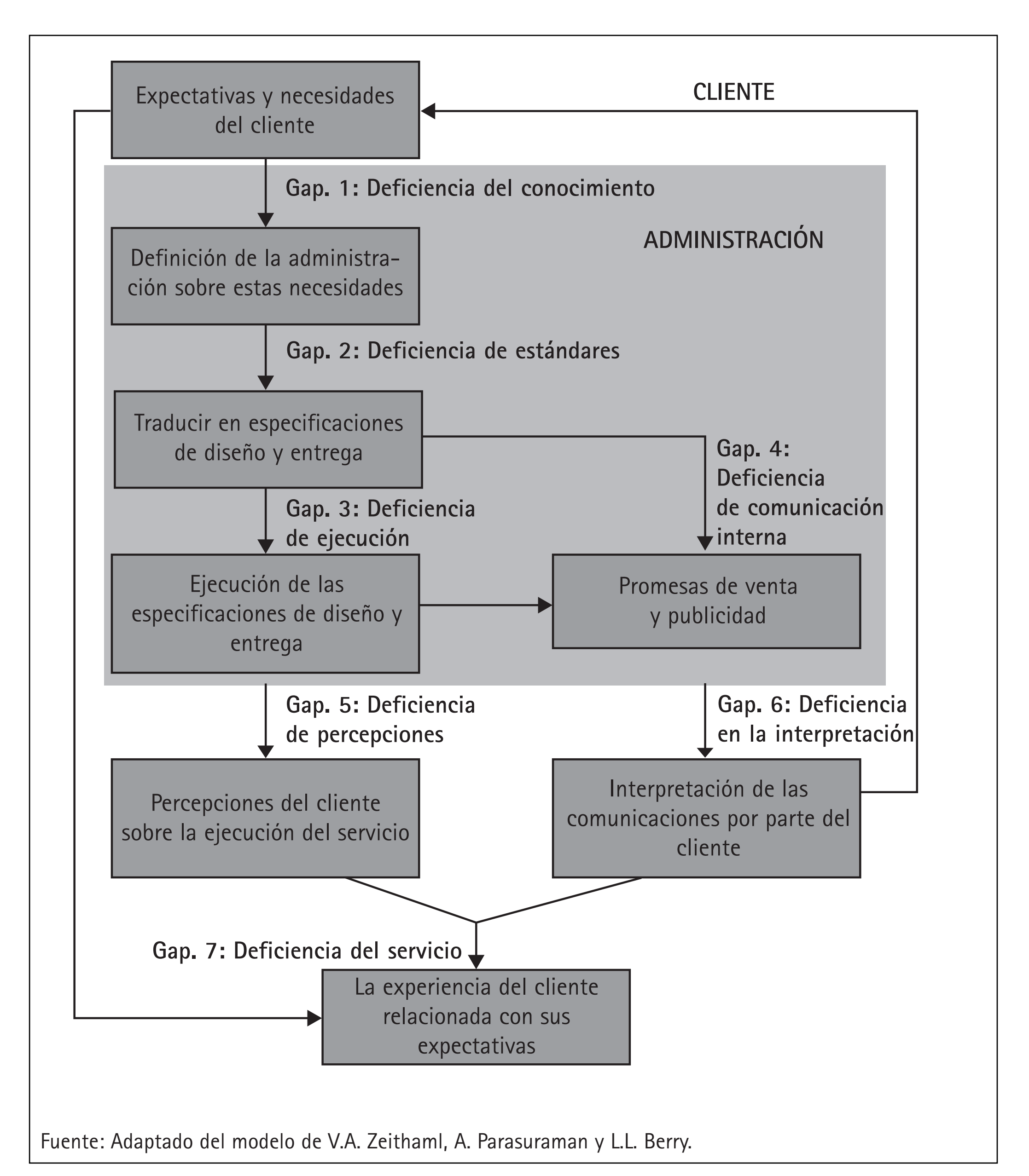



FIGURA 14.1 Siete deficiencias en la calidad del servicio

## Identificar los puntos de un proceso susceptibles de tener fallas

El mapeo es una herramienta para entender los subprocesos necesarios para la realización de un servicio. Un mapeo bien elaborado nos ayuda a visualizar el proceso de la realización del servicio a partir de la descripción de la secuencia de las interacciones del personal de contacto (que es lo que los clientes experimentan como encuentro con el proveedor), las instalaciones y el equipo, junto con el soporte de las actividades de apoyo (que no están a la vista de los clientes y no son parte de la experiencia real del servicio).

Los problemas de las actividades de apoyo suelen llevar a resultados no deseados en primera línea. El mapeo puede hacerse a diferentes niveles de detalle. Un mapeo básico

proporciona una vista de pájaro de prestación del servicio (ver de nuevo el organigrama del restaurante de la figura 7.2). Este organigrama muestra los principales elementos del servicio (tanto el esencial como los servicios suplementarios), mostrando las interacciones principales con los clientes y en qué momento del proceso se producen. Esto es muy útil para clarificar los elementos del servicio (¿falta algo?), mostrar la secuencia en que estos elementos se llevan a cabo (¿es ésta la secuencia más atractiva para el cliente?) e identificar los niveles requeridos para cada actividad (¿se están dando?).

Los mapeos también pueden resaltar los puntos donde es más probable que se den fallas. De esta manera, ayudan a los planificadores a identificar cómo las fallas en un punto (tales como el *overbooking* o sobreventa en las reservaciones) pueden tener un efecto posterior negativo en el proceso (el cliente llegará al restaurante y le dirán que no hay ninguna mesa libre a la hora prevista).

Un mapeo más detallado se centra en una actividad específica (tal como hacer una reservación) que puede ser desagregada en varias subprocesos a los diferentes niveles necesarios.

TABLA 14.2 *Recomendaciones para eliminar las deficiencias del servicio*

Deficiencia 1 **Recomendación: Averiguar qué esperan sus clientes.**

- ✓ Entender las expectativas del cliente a través de la investigación, análisis de las quejas, etc.
- ✓ Aumentar las interacciones directas entre los directivos y clientes para mejorar la comprensión.

Deficiencia 2 **Recomendación: Establecer estándares adecuados de calidad en el servicio.**

- ✓ Asegurar que la alta dirección tiene un compromiso continuo con la calidad definida por los clientes.
- ✓ Establecer, comunicar y reforzar los estándares de servicio orientados al cliente en todas las unidades de trabajo.

Deficiencia 3 **Recomendación: Asegurar que la realización del servicio cumple los estándares.**

- ✓ Medir el desempeño de los empleados ligando la compensación a la calidad del servicio.
- ✓ Dar poder a los directivos y empleados en su terreno para la toma de decisiones.

Deficiencia 4 **Recomendación: Asegurar que la comunicación interna fluye correctamente.**

- ✓ Mejorar la comunicación vertical ascendente desde el personal de contacto a la dirección.
- ✓ Asegurar que todos los empleados entiendan que su trabajo contribuye a mejorar la satisfacción del cliente.

Deficiencia 5 **Recomendación: Asegurar que las promesas de la comunicación sean realistas.**

- ✓ Involucrar al personal de ventas con el de operaciones en los encuentros con los clientes.
- ✓ Asegurar que el contenido de la publicidad refleje de manera precisa las características del servicio más valoradas por los clientes en sus encuentros con la organización.

Deficiencia 6 **Recomendación: Asegurar que el cliente interprete lo que se quiere transmitir.**

- ✓ Controlar las expectativas de los clientes explicándoles de forma razonada qué es posible y qué no lo es.
- ✓ Ofrecer a los clientes diferentes niveles de servicio a distintos precios, explicando las distinciones.

**Fuente:** Capítulos 4, 5, 6 y 7 de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (Nueva York; The Free Press, 1990).

Para un cliente, estas acciones son: buscar el número de teléfono del restaurante, llamar y esperar una respuesta, descolgar el teléfono, preguntar sobre el restaurante y sus menús, reservar una mesa para un día y una hora específica, recibir la confirmación para la hora deseada (o se le ofrecerá otra hora si no hay mesas libres a esa hora), se le preguntará por su número de teléfono, recibirá la confirmación final de todos los detalles y colgará el teléfono. Paralelamente a las acciones del cliente están las del empleado que tienen que seguir un guión definido para cada tarea.

Se pueden fijar límites de tiempo en cada actividad para ayudar a fijar los niveles de rapidez del servicio y por tanto, evitar esperas innecesarias. Los directivos, pueden entonces identificar los tipos de fallas específicas que pudieran ocurrir, actuar sobre las causas de las fallas y desarrollar planes de contingencia para las ocasiones que difícilmente pueden preverse (por ejemplo, un apagón de luz).

## Desarrollo de un sistema de información de la calidad del servicio

Hay dos enfoques que miden la calidad del servicio: *soft* y *hard*. El enfoque *soft* es aquel que se recoge cuando se habla con los clientes, empleados y otros agentes relacionados con la empresa. Como decían Zeithaml y Bitner: "Los niveles *soft* aportan orientación, dirección y *retroalimentación* a los empleados en la manera de conseguir la satisfacción de los clientes y pueden ser cuantificados midiendo las percepciones y creencias de los clientes".[19] La herramienta SERVQUAL es un ejemplo de un enfoque tipo *soft*.

Por lo contrario, el enfoque *hard* se refiere a aquellas características y actividades que pueden ser contadas, medidas y controladas a través de auditorías. Estas medidas pueden incluir aspectos tales como: cuántas llamadas de teléfono fueron abandonadas cuando el cliente estaba a la espera, cuántos minutos tienen que esperar en la línea los clientes en un paso determinado de la realización del servicio, cuál es el tiempo requerido para completar una tarea específica, la temperatura de un determinado plato de comida, cuántos trenes llegaron tarde, cuántas maletas se perdieron, cuántos pacientes se recuperaron después de una operación determinada y cuántos encargos se rellenaron correctamente. Los niveles estándar se fijan habitualmente haciendo referencia al porcentaje de ocasiones en que se consigue una medida en particular. El reto de los responsables de las empresas de servicio es asegurar que las métricas de la calidad del servicio influyen en la perspectiva del cliente.

Las organizaciones que son conocidas por un excelente servicio, combinan los enfoques *soft* con los *hard*. Entre otras cosas, son buenas escuchando al cliente y al personal de contacto directo. El hecho de que todo el mundo esté satisfecho con el desempeño de este mes no quiere decir que no cambie la situación y vaya a peor en los meses siguientes. Cuanto mayor sea una empresa, más importante es formalizar programas de *retroalimentación* utilizando diferentes procesos de investigación. A continuación se verá alguna metodología basada en el enfoque *hard*.

Berry y Parasuraman aconsejan la utilización de múltiples métodos de investigación con diferentes grupos de clientes a lo largo de un tiempo prolongado. Un único estudio de la calidad del servicio es como una foto tomada en un momento y desde un ángulo concreto. Para tener una percepción más profunda en que basar una toma de decisiones es preciso una serie continua de fotos tomadas desde varios ángulos.[20]

Entre las posibles metodologías se pueden citar las siguientes:

- Análisis de las quejas de los clientes
- Encuestas realizadas después de la compra (similar a las encuestas de los clientes en los hoteles)

- Encuestas continuas por teléfono o correo de los titulares de cuentas, utilizando procedimientos científicos de muestreo para determinar la satisfacción de los clientes.
- Consejo asesor de clientes que proporcionan una *retroalimentación* y aconsejan una mejora de la realización del servicio.
- Encuestas a los empleados para determinar las percepciones de la calidad del servicio en temas concretos tales como las barreras que impiden un mejor servicio.
- Entrevistas a grupos reducidos, llevadas a cabo de manera separada, tanto con clientes como con el personal de contacto para estudiar con profundidad los aspectos cualitativos.
- La figura del "comprador misterioso" para medir el comportamiento individual del personal, lo cual sirve para los directivos de Recursos Humanos y Marketing.
- Investigaciones de mercado para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores más cercanos, hacer *benchmarking* con los líderes e identificar las tendencias relevantes.
- Recopilación de datos sobre la realización del servicio, incluyendo los tiempos de respuesta del servicio, índices de fallas y los costos de realización.

Diseñar e implementar encuestas de medición de la calidad del servicio, es una tarea difícil. En ocasiones, los directivos de cada línea podrían ver en los resultados una amenaza si pone en evidencia sus resultados en comparación con los de otros.

**Índices de calidad del servicio.** En una operación de servicio compleja, habrá múltiples medidas de calidad en los distintos procesos que dan lugar al resultado deseado por los clientes. En los servicios donde hay poco contacto y el cliente no está muy involucrado en la realización del mismo, hay una tendencia natural a crear medidas operativas que se aplican sólo a las actividades de apoyo, que puede que tengan únicamente un efecto de segundo orden en las actividades experimentadas por los clientes.

La empresa americana Federal Express fue una de las primeras compañías en entender la necesidad de un índice global de calidad de servicio para toda la empresa, que aglutinara todas las actividades clave que tuvieran un impacto en los clientes. Mediante la publicación de un índice único compuesto sobre una base frecuente, los directivos esperaban motivar a todos los empleados de Fedex a trabajar en la mejora de la calidad. La empresa reconoció el peligro de utilizar los porcentajes como mercados meta porque podían llevar a la complacencia. En una organización del tamaño de FedEx, incluso con un índice del 99% de entrega a tiempo seguirían teniendo problemas. Por ello, se decidió que la medida de la calidad era la de los *cero fallas*. Como apuntó el ejecutivo senior:

"Es sólo cuando examinas los tipos de fallas, el número de veces que ocurre cada tipo y las razones de porqué se dan, cuando empiezas a mejorar la calidad de tu servicio. Para nosotros el truco fue expresar las fallas de calidad en números absolutos. Eso nos llevó a desarrollar el Índice de Calidad del Servicio (SQI), que toma cada uno de los 12 eventos diferentes que ocurren cada día, y lo pondera... basado en el agravante que causa a los clientes —como muestra la tendencia de escribir a Federal Express quejándose de ellos.[21]

El diseño de este índice refleja los resultados de un estudio sobre los clientes (y ha sido modificado periódicamente por nuevas conclusiones). Viendo las fallas del servicio desde la perspectiva del cliente, el SQI mide diariamente cómo se llevan a cabo las 12 diferentes actividades que con más facilidad pueden provocar insatisfacción en el cliente. El índice está compuesto por el número bruto de cada evento multiplicado por una ponderación

que resalta la importancia de ese evento para el cliente —para dar una puntuación a cada ítem. Los puntos tienen que dar, en total, un índice conjunto. (ver tabla 14.3) Como en la puntuación de golf, cuanto más bajo sea el índice mejor será el desempeño. Sin embargo, a diferencia del golf, el SQI tiene números importantes del orden de seis cifras que reflejan el gran número de paquetes entregados al día. Se establece un objetivo anual para la media diaria del SQI, basado en la reducción del número total de fallas del año anterior.

Para asegurar un enfoque continuo de cada componente del SQI, FedEx estableció 12 Grupos de Acción de la Calidad, uno para cada componente, para tratar de corregir la raíz que causan los problemas observados.

TABLA 14.3 *Composición del Índice de Calidad del Servicio de Federal Express*

| TIPO DE FALLA | Factor de Ponderación × Núm. incidentes = Puntos diarios |
|---|---|
| Entrega tarde-día correcto | 1 |
| Entrega tarde-día incorrecto | 5 |
| Preguntas no resueltas | 1 |
| Falta de pruebas de la entrega | 5 |
| Ajustes de facturas | 1 |
| Falta de camionetas | 1 |
| Paquetes perdidos | 10 |
| Paquetes dañados | 10 |
| Retrasos de los vuelos (mins) | 10 |
| *Overgoods* (falta de etiqueta en los paquetes) | 5 |
| Llamadas abandonadas | 1 |
| **TOTAL PUNTUACIÓN DE FALLAS (SQI)** | **XXX,XXX** |

**Fuente:** Christopher Lovelock, *Product Plus*, Nueva York, McGraw-Hill, 1994, 131.

## La rentabilidad de la calidad

A pesar de centrar la atención en mejorar la calidad del servicio, muchas compañías no están satisfechas con los resultados de sus esfuerzos. Algunas empresas reconocidas por su apuesta por la calidad han tenido, en algunas ocasiones, dificultades financieras, en parte porque gastan demasiado en las mejoras. Por ejemplo, la empresa Florida Power & Light gastó millones de dólares para poder competir por el Premio Deming a la calidad. La dirección de Power & Light no prestó demasiada atención al creciente aumento de los costos y al final se tuvo que suspender el programa de calidad. Como observaron Rust, Zahonik y Keiningham: “No puede haber revolución sin víctima.”[22]

En algunos casos, la causa de estos resultados puede ser una incompleta ejecución del programa en sí. En otros casos, las mejoras de la calidad no parecen traducirse en mayores beneficios, mayor cuota de mercado o en un incremento de ventas. Es por esto que Rust y sus colegas apuestan por un enfoque de retorno en la calidad (ROQ-Retorno sobre la Calidad), basado en asumir que: (1) la calidad es una inversión, (2) las mejoras tienen que plasmarse financieramente, (3) es posible gastar demasiado en estas mejoras y (4) no to-

dos los gastos en calidad son igualmente válidos. Una implicación importante en la perspectiva del ROQ es que las medidas de mejora pueden beneficiarse de los programas de mejora de la productividad.

Para que la mejora de la calidad sea factible, tiene que estar bien presupuestada de antemano y relacionada con la posible respuesta del cliente. ¿Permitirá el programa atraer más clientes a la compañía? y si se da, ¿qué ingresos netos adicionales generarán? Como alternativa, ¿estarán los clientes existentes dispuestos a gastar más? Otra consideración financiera es si se puede contrarrestar la tendencia de la pérdida de clientes debida a la calidad.

La relación entre calidad y utilidad en los servicios ha sido motivo de otras valiosas contribuciones. Entre ellas destaca la Cadena de Utilidad en el Servicio a la cual nos hemos referido en el capítulo 2. A través de este modelo, los autores establecen las relaciones entre calidad, valor, satisfacción, lealtad y utilidad como resultado de sus investigaciones en empresas de servicio.[23] Al respecto, otros autores se han dedicado a crear un sistema integral de medición y administración de clientes creando índices de la satisfacción y lealtad de los clientes, y su relación con la utilidad de los servicios.[24]

Un ejemplo de querer dar mayor servicio y mejor calidad pero que ha fracasado es la compañía aérea Swissair. Esta compañía, después del 11 de septiembre del 2001, quebró debido a la falta de liquidez que no le permitía pagar el combustible de los aviones. Habían seguido una estrategia de comprar compañías aéreas deficitarias y reflotarlas, por lo que se había endeudado mucho. El objetivo estaba en crear una mayor variedad y oferta de vuelos para sus clientes, mejorando así su satisfacción y percepción del servicio. La mala administración de esta estrategia que tenía como objetivo satisfacer al cliente, les llevó a la quiebra obligando a que Crossair, una de sus filiales, se quedara con la compañía.

Con la ayuda de una buena documentación, es posible que una empresa que proporciona servicios similares consulte si ha habido una relación anterior entre la calidad del servicio y los ingresos.

## Prevención y resolución de problemas

Ya hemos comentado en profundidad los mapeos de servicios. Su papel es ayudar a los directivos a entender los procesos inherentes que hay detrás de la realización de un servicio y establecer estándares rigurosos y realistas que reflejen tanto las expectativas de los clientes como las realidades operativas. Los análisis de los mapeos también son eficaces para identificar las posibles fallas que representan los eslabones débiles de la cadena. Saber lo que puede ir mal (y dónde) es un paso importante para prever los problemas de la calidad del servicio.

Incluso los negocios que generalmente proporcionan calidad en el servicio, todavía tienen que enfrentarse con clientes insatisfechos. Aunque la primera regla de la calidad tendría que ser "hazlo bien a la primera", ningún negocio orientado hacia la calidad puede prescindir de un plan de contingencia que indique cómo actuar cuando las cosas van mal. Muchos problemas resultan de fallas internas, servicios esenciales defectuosos, personal mal educado, largos retrasos, ejecución defectuosa o errores en las facturas. Otros, están causados por factores que están fuera del control inmediato de la compañía tales como errores en la infraestructura pública (corte de las líneas de teléfono), condiciones climatológicas (inundación de las instalaciones de servicio), actividades criminales (incendios, saqueos o vandalismo) o problemas personales con los clientes (un niño perdido, una urgencia médica o un monedero extraviado).

La manera que tiene una empresa de administrar las quejas y resolver los problemas será uno de los mayores determinantes de la retención o pérdida de clientes. Si una compañía ha pensado en todas las posibilidades, desarrollado planes de contingencia y formado a sus empleados en concordancia con esto, su gente sabrá qué hacer y tendrá autoridad para resolver problemas.

## Medidas duras de calidad del servicio

Cuando un problema está ocasionado por fuerzas internas controlables, no hay excusa para que no vuelva a ocurrir. Mantener la buena voluntad del cliente después de una falla en el servicio depende de si la empresa es capaz de mantener las promesas hechas, hasta el punto de poder decir que "estamos tomando medidas para asegurar que no vuelva a pasar". Teniendo en cuenta que es imprescindible prever, vamos a echar un vistazo a algunas herramientas para controlar la calidad del servicio y determinar la raíz de los problemas que disgustan a los clientes.

**Gráficas de control para evaluar una única variable.** Las gráficas de control muestran cómo evolucionan los niveles de calidad establecidos. Son útiles en la medida en que los datos en los que están basados sean verídicos.

**Análisis de las causas: El diagrama de pescado de Ishikawa.** El análisis de causa-efecto es una técnica que fue empleada por primera vez por el experto en calidad Kaoru Ishikawa. Se elabora después del *brainstorming* de los directivos y miembros del personal para ver todas las posibles razones que pueden causar un problema. Los factores resultantes se categorizan en cinco grupos: Equipo, Personal, Material, Procedimientos y Otros, y se ordenan en un diagrama causa-efecto, conocido como el diagrama de pescado (debido a su forma). Esta técnica se ha utilizado durantes muchos años en la industria y recientemente en los servicios.

Para agudizar el análisis de las empresas de servicio, mostramos un extenso marco que comprende ocho grupos en vez de cinco.[25] La categoría de Personal se ha dividido en personal de contacto con el cliente y el personal de apoyo para realzar el hecho de que los problemas de servicio de la *primera línea* habitualmente los experimenta el cliente directamente, mientras que las fallas en la estructura de apoyo se descubren a través de una onda expansiva negativa. De la categoría de "Información" se ha extraído la categoría de Procedimientos, ya que muchos problemas de servicio resultan de errores en la información, especialmente los errores en el personal de *primera línea* a la hora de decir a los clientes qué hacer y cuándo. En el contexto de las aerolíneas, por ejemplo, un anuncio incorrecto de la salida del vuelo hará que los pasajeros lleguen tarde a la puerta. Finalmente, hay una nueva categoría que son los "Clientes".

En la industria, los clientes tienen poco impacto en los procesos operativos del día a día, pero en los servicios con un alto contacto, están involucrados en las operaciones de *primera línea*. Si no hacen su papel correctamente (asumiendo incluso que han sido informados de lo que se espera de ellos), podrán reducir la productividad del servicio, causando problemas de calidad, tanto para ellos como para el resto de los clientes. Por ejemplo, un avión puede retrasarse si un pasajero trata de embarcar en el último minuto con una maleta demasiado grande. Un ejemplo de diagrama de pez está en la figura 14.2 dónde se visualizan las posibles razones de las salidas con retraso de un avión de pasajeros.[26] Tenemos que reconocer, por supuesto, que las fallas son habitualmente secuenciales ya que un problema lleva a otro.

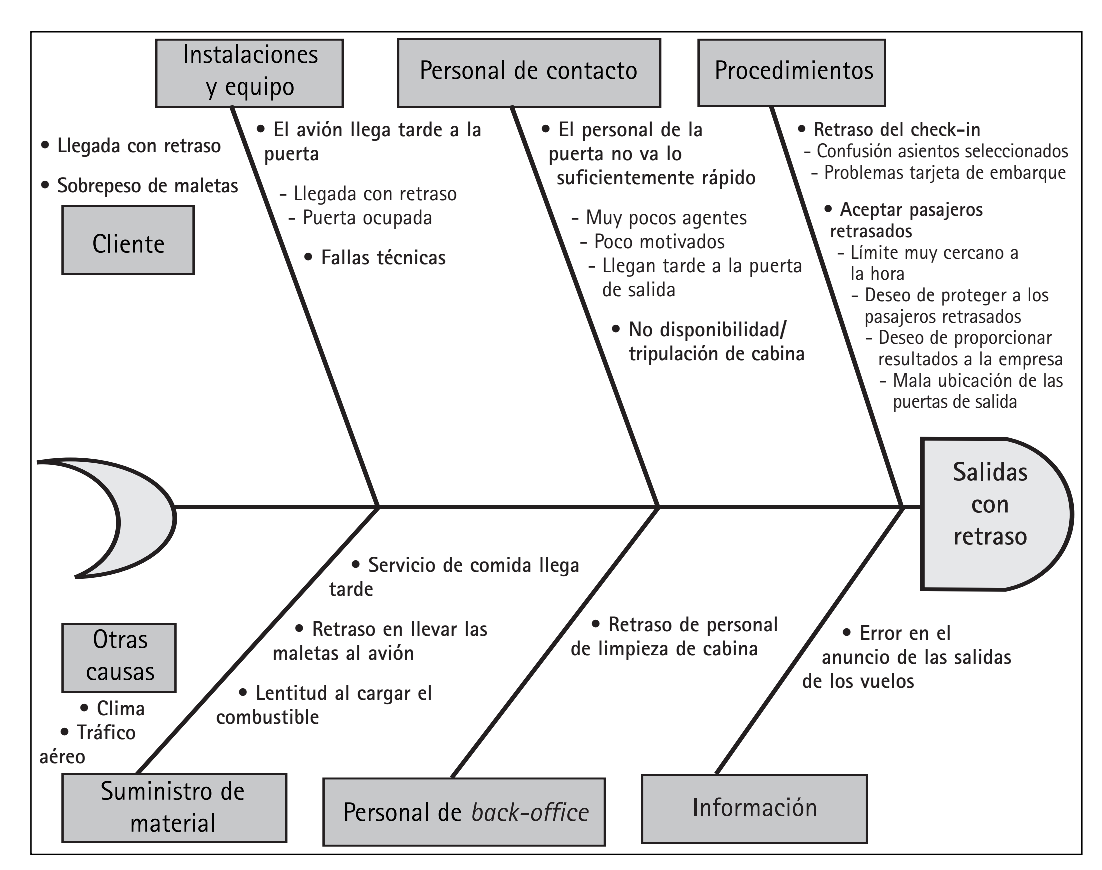



FIGURA 14.2 Diagrama causa-efecto para las salidas con retraso de las compañías aéreas

Un ejemplo de cómo identifican las causas de las fallas es el Hotel Arts de Barcelona (España). Una de las formas empleadas por el Hotel Arts para evitar fallas en el servicio, era mediante “Evita”, un personaje “siniestro” que representaba los principales problemas que podían surgir en el trabajo. Según “Evita”, las principales causas de los problemas eran los *Errores*, las *Variaciones*, las *Ineficiencias*, el *Trabajo repetido* y las *Averías* y *retrasos*. Constantemente se organizaban grupos de mejora, en los que varias personas del mismo departamento o de diferentes departamentos, se reunían para analizar las causas de un determinado problema o para mejorar procesos de trabajo. Por ejemplo, se había organizado un grupo de trabajo para disminuir el número de objetos de la vajilla que se rompían en el hotel, cifra que era muy elevada.

El director afirmaba que: “Consideraban los problemas como oportunidades de mejora. Este hotel no es el cielo. Cometemos cientos de fallas y tenemos muchas quejas, pero nos enfrentamos a ellas como oportunidades, buscando soluciones y no culpables”.

Además, los empleados tenían la obligación de notificar al departamento de calidad si identificaban algún suceso o comportamiento que ocurría por segunda vez y que objetivamente les dificultaba la realización de un trabajo de calidad. Con ello se quería localizar las fallas antes de que lo hiciera el cliente y apostar por la estrategia de *cero fallas*.[27]

**Análisis de Pareto** (denominado así después de que lo desarrollara un economista italiano). Trata de identificar las causas principales de los resultados observados. Este tipo de análisis es la causa fundamental de la famosa regla 80/20, ya que habitualmente revela que el 80% del valor de una variable (en este ejemplo, el número de fallas de servicio) está producido por sólo el 20% de las variables causales (por ejemplo, el número de causas posibles).

En el ejemplo de las aerolíneas proporcionado anteriormente, los resultados mostraron que el 88% de las salidas de los vuelos con retraso de la compañía estaban causados por cuatro (15%) de todos los factores posibles. De hecho, más de la mitad de los retrasos estaban causados por aceptar pasajeros a última hora (situaciones donde el personal retenía el vuelo por un pasajero que estaba haciendo el registro después de la hora prevista). En estas ocasiones, la compañía aérea ganaba un amigo que era este último pasajero, posiblemente incentivando la repetición de esta conducta en el futuro, con el riesgo de que los pasajeros ya embarcados se disgustaran por el retraso. Otra gran parte de los retrasos son: la espera del vehículo que tiene que tirar del avión para retirarlo de la puerta, la espera para recargar combustible y los retrasos en firmar el peso y la hoja balance (un requisito de seguridad relacionado con la distribución de la carga del avión que el piloto tiene que observar en cada vuelo).

### Un nuevo objetivo de calidad: "cero deserciones"

Las fallas de la calidad estropean la percepción de los clientes y ponen a prueba su lealtad, especialmente en mercados en donde los clientes tienen proveedores alternativos. Reichheld y Sasser popularizaron el término de los "cero deserciones" entendido como el enfoque sistemático para evitar la salida de los clientes rentables. Los clientes antes de irse suelen dar pistas. Por ejemplo, un banco español se dio cuenta al analizar los datos, que un 58% de los clientes de su segundo mejor segmento se habían quejado antes de decidir abandonar la empresa. También puede observarse un perfil de salida cuando la tendencia del cliente va claramente a menos. Detrás de las causas de abandono existen los "incidentes críticos" que los propician. Muchos de estos incidentes críticos son fallas de servicio. Una intervención a tiempo ante una falla es preferible a actuar cuando ya es demasiado tarde. Un índice creciente de salida de clientes indica que algo va mal con la calidad (o que los competidores ofrecen un mejor valor) y una más que probable disminución del beneficio futuro.

Reichheld en las conclusiones de su trabajo observa que es mucho más difícil conseguir lealtad cuando el modelo de negocio de la empresa no integra los intereses legítimos de los clientes. Como parte del problema destaca que muchos directivos no son conscientes de las implicaciones económicas que tiene la lealtad de los clientes; están de acuerdo intuitivamente con el concepto pero no invierten en su logro. Muchas empresas no son conscientes de lo rentable que puede ser la lealtad y de lo difícil que es conseguirla. Añade: "Los directivos tienden a creer que con mejores esfuerzos de recuperación, más incentivos de precios, promociones, y programas de puntos tipo *"frequent flyers"* lo van a arreglar todo. Pero el impacto de estos esfuerzos es habitualmente muy modesto, sobre todo si son fácilmente imitados por sus competidores".[28] Los directivos tienen que ser más conscientes de que la lealtad es la consecuencia de un enfoque sistemático y prolongado en el tiempo. Nunca la consecuencia de tres o cuatro iniciativas más o menos bien intencionadas.

## Cómo la mejora de la productividad impacta en la calidad y el valor

La tarea de mejorar la productividad del servicio, tradicionalmente se ha asignado a los directivos de operaciones, donde su enfoque se ha centrado en las siguientes acciones:

- Control detallado de los costos en cada paso del proceso.
- Esfuerzos para reducir derroches de material o trabajo.

- Emparejar la capacidad productiva a la media de los niveles de la demanda y no a los niveles más altos, así los trabajadores y el equipo no están en baja productividad durante largos periodos.
- Remplazar operarios por máquinas.
- Proporcionar a los empleados, equipo y bases de datos que les facilite un trabajo más rápido y de mejor calidad.
- Enseñar a los trabajadores a ser más productivos (más rápido no necesariamente implica hacerlo mejor. Si hay fallas, hay que volver a repetir el trabajo).
- Instalar buenos sistemas que permitan a los profesionales consultar tareas hechas anteriormente por un profesional superior.

Reestructurar o hacer reingeniería de procesos de las diferentes tareas, puede significar un aumento potencial del servicio final, especialmente en las tareas de soporte. Además, que el trabajador pueda desempeñar varias tareas diferentes, ayudará a eliminar los cuellos de botella y la pérdida de tiempo, ya que los directivos podrán destinar a los empleados donde más se les necesite en cada momento.

Sin embargo, los directivos en general, harán bien en valorar la productividad de los procesos de negocio desde una perspectiva más amplia. Hablamos de procesos que, no únicamente rebasan los límites de diferentes departamentos, sino también geográficos, pero que están conectados por las áreas de las estructuras de apoyo y el escenario frontal (*front-office)* de una operación de servicio.

## Cómo los cambios en las actividades de apoyo pueden influir en los clientes

Los cambios en la estructura de apoyo tienen implicaciones en la empresa de servicios dependiendo de si afectan a los clientes y son apreciados por los mismos. Si los técnicos de una línea aérea desarrollan un proceso de mejora en la rapidez para repostar el avión sin incurrir en altos costos, entonces la compañía aérea habrá obtenido una mejora en la productividad que no ha generado un impacto en la experiencia del servicio del cliente.

Otros cambios en la estructura de apoyo, sin embargo, tienen efectos en el escenario frontal (*front-office)* y afectan a los clientes. (Ver "Memo para la gerencia 14.1"). Los responsables de la empresa de servicios tendrían que mantenerse al corriente de los cambios efectuados en la estructura de apoyo, no sólo para estar al día, sino para mentalizar a los clientes. En un banco, por ejemplo, la decisión de instalar computadoras e impresoras nuevas les llevará a mejorar los controles internos de calidad y reducir el costo de preparar mensualmente las cuentas. Sin embargo, este nuevo equipo podrá cambiar la presentación de las cuentas del banco, o de la manera en la que tienen que ser enviadas. Si los clientes exigen una explicación a tales cambios, habrá que garantizarles una aclaración. Si las nuevas cuentas son más fáciles de leer y entender, entonces el cambio se considerará una mejora del servicio.

Desafortunadamente, los cambios tecnológicos los implantan los especialistas, tales como auditores e ingenieros de sistemas, que nunca han tenido en cuenta las preocupaciones de los clientes. En vez de un mejor extracto, el resultado final podría ser un formato del extracto más difícil de interpretar. O con la posibilidad de que el nombre del cliente estuviera equivocado debido a que el departamento de procesamiento de datos trata de reducir el espacio para guardar las cosas. En este ejemplo, la mejora de la productividad de la estructura de apoyo significará para los clientes una disminución de la calidad del servicio percibido.

*MEMO PARA LA GERENCIA 14.1*

**Mejora de la productividad en la Administración Pública Española**

La Dirección General de Incentivos Empresariales de la Junta de Extremadura (España) llevó a un aumento de la productividad a la Administración y consiguió aumentar la demanda de solicitudes de los empresarios extremeños. Aquel crecimiento exponencial de la demanda, sólo pudo darse agilizando los procesos de apoyo.
Anteriormente, la demora del tiempo de respuesta hacía que los empresarios llamaran mucho más (preguntando cómo iba su asunto) con lo cual los funcionarios dedicaban más tiempo a responder que a sacar expedientes.
"Lo primero que hicimos fue crear un consejo de Dirección donde participasen todos los jefes de servicio y jefes de sección".
Como director general de Incentivos Empresariales los reuní preguntándoles:
— ¿Qué son ustedes?—
— Y seguidamente respondí:
— Ustedes son fábricas.
— ¿Y qué fabrican?—, continué preguntándoles
— ¿Expedientes?—, preguntó un jefe de sección con voluntad de ascenso.
— Efectivamente, fabrican expedientes—, contesté yo.
— ¿Y cuál es su materia prima?
— Papeles, millones de papeles—, continué.
— Por tanto su objetivo es incrementar el número de expedientes y reducir el tiempo de respuesta. Señores, ¡a mejorar su productividad!"

Un buen FODA y la creación de la figura "el señor por qué" fueron las claves en este proceso de mejora.

El "señor por qué" preguntaba si aquel documento que pedíamos era imprescindible para conceder una subvención, aunque se llevara pidiendo desde 1997. Con ello redujimos los papeles de estudio de la subvención de 13 a tres.

Había que cambiar la mentalidad de que no trabajamos con administrados sino con clientes, y era necesario un Plan de marketing. Y así fuimos la primera Dirección General de la Junta de Extremadura con plan de marketing.

La calidad es el producto de dividir lo que espera el cliente por lo que realmente recibe. Como el cliente esperaba poco, cuando empezamos a darle agilidad en la respuesta, cambió la relación de "administrado" a cliente, fuimos conquistando las principales cooperativas y empresas extremeñas, con una auténtica política de trajes a la medida. Cuestión de detalles.

Llegó el examen. Los empresarios, en público, en la mesa de seguimiento del Plan de Industria, nos felicitaron por la mejora alcanzada. Ahora había llegado el momento de comunicárselo a nuestros clientes internos: nuestros funcionarios.

Preparamos una salida a un salón de actos cercano para todos los funcionarios. Nunca un Director General se había reunido, a puerta cerrada, con todos sus funcionarios, y menos para darles explicaciones de lo que se estaba haciendo.

Como a un funcionario no se le podía dar sobresueldos (ni otras cosas sencillas de la empresa privada), conseguimos "casualmente" que una agencia de viajes amiga, ofreciera un fin de semana en paradores al ganador y pareja.

Quedaba solamente la prueba gráfica de que éramos un equipo. Sé que lo que voy a contar a continuación parece de *mal-libro-americano-de-tú-puedes-muchacho*. Pero, conseguimos que todos los miembros del Consejo de Dirección viniesen con camisas blancas. Conseguí 12 corbatas iguales con un tigre rampante y sacamos una fotografía única en el

espacio y en el tiempo. Todos con la misma camisa y corbata. Éramos un equipo. Esa foto fue el calendario de la Dirección General del 2001.

Fin de la historia, que no del proceso de mejora continua en el que todavía estamos.

**Fuente:** Entrevista con el Director General de la Junta de Extremadura (España)

## Los esfuerzos del escenario frontal (*front-office*) para mejorar la productividad

En los servicios de alto contacto con el cliente, la mayoría de las mejoras son visibles. Muchos de los cambios simplemente requieren una aceptación pasiva por parte de los clientes; otros, sin embargo, requieren que los clientes adopten nuevos modelos de conducta con respecto a la organización. Si se proponen cambios sustanciales, tiene sentido enfocar los estudios de mercado para determinar cómo responderán los clientes. El error es pensar que a partir de los impactos en los clientes habrá una pérdida de negocio y se cancelarán los logros anticipados de productividad. Una vez que se ha decidido la naturaleza de los cambios, la comunicación de marketing puede ayudar a los clientes a prepararse para el cambio, explicándoles la racionalidad, los beneficios y lo que los clientes necesitan adoptar en el futuro.

De vez en cuando, los resultados de una innovación provocan un cambio radical en algún aspecto de la realización del servicio. Muchas veces, este cambio ofrece ventajas significativas de marketing además de mejoras operativas. Pero un cambio radical no siempre se entiende y aprecia.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 14.2*

**Hotel Arts de Barcelona: La calidad del servicio permite cobrar precios más altos que sus competidores**

El hotel Arts de Barcelona es una muestra de cómo un buen diseño de la *estructura de apoyo* influye en el escenario frontal (*front-office*) y, por tanto, en la satisfacción del cliente. Desde su inauguración en 1993, la ocupación media del hotel había crecido cada año. En 1994 fue del 50%, y en 1996 del 75%, mientras que los demás hoteles de lujo de Barcelona se movían por debajo del 50%. En dos años, el Hotel Arts de Barcelona había conseguido un prestigio muy elevado en la ciudad y se había convertido en un símbolo de la Barcelona Olímpica. La zona de empleados del hotel se denominaba el "Heart of the House" y los empleados eran denominados "Damas y Caballeros". Llamaba la atención la cantidad de paneles de información que había en los pasillos: los calendarios de actividades del mes, los cumpleaños de los empleados, el credo de la empresa, los objetivos corporativos y la misión del hotel. También recogían tarjetas con comentarios de clientes, clasificadas de acuerdo con el carácter positivo o negativo de las opiniones. Existía un mural con una gráfica en la que se representaba el número de apuntes sobre gustos de los clientes que se habían generado por las "Damas y Caballeros". También existía un sencillo manual de cómo obtener información del cliente sobre sus preferencias sin invadir su intimidad. También había una vitrina con los premios que había ganado el hotel que no estaban en la zona de dirección, ya que se debía principalmente al trabajo que los empleados realizaban. Otro tablón recogía el nombre de algunos huéspedes que tenían su entrada en el día con información sobre el número de veces que habían venido al hotel y alguna de sus preferencias. En el departamento de mantenimiento se podía observar un mural con las fotos de media docena de niños —puestos por iniciativa de los empleados—, hijos de los empleados de ese departamento. Dichas fotos cumplían el papel de recordar que lo que

daba sentido al trabajo que hacían era el bienestar de su familia. En ese mismo departamento, había una señal que decía que hacer las cosas correctas un 99,9% de las veces no era suficiente. El equipo de dirección tenía como obligación de hacer el trabajo agradable a los empleados y que éstos estuvieran en el hotel mejor que en su casa.
Un elemento importante de mejora del servicio ofrecido a los huéspedes era el proceso de reconocimiento, que permitía determinar las preferencias personales y peticiones especiales demostradas por los huéspedes. El éxito de este programa dependía de la cooperación de los empleados. A través de sus interacciones con los huéspedes, podían saber sin dificultad cuáles eran sus preferencias personales. Para ello, la filosofía del hotel era tratar a todos los empleados con dignidad y respeto, sin tener en cuenta su posición y siendo justos en todo momento. Cada año se llevaba a cabo una encuesta de opinión que brindaba a cada empleado la oportunidad de sugerir recomendaciones y hacer comentarios relacionados con su propio trabajo, condiciones laborales y servicio a los huéspedes. Los datos recogidos permitían una mejora de la calidad de los procesos de la compañía. El hotel disponía de elementos tangibles para estimular los sentidos de los huéspedes y para recordar a los empleados la especial misión del hotel. Por todas partes había flores frescas —"porque huelen bien"—, en todas las habitaciones había lujosos albornoces —"porque son suaves al tacto"—, y en todas las áreas abiertas al público colgaban arañas de luces —"porque son bonitas". Los pilares sobre los que se fundamentaba el objetivo de satisfacer y retener al 100% de clientes del Hotel Arts Barcelona eran cuatro: los estándares de oro de la compañía, las numerosas herramientas para mejorar los procesos de calidad, el programa de detección y eliminación de defectos internos, y el programa de reconocimiento a huéspedes.
Una empresa independiente realizaba encuestas entre clientes individuales y corporativos que habían pernoctado en el hotel o que habían realizado convenciones en el mismo y a los organizadores de congresos. Los resultados servían para comparar la evolución del hotel. El Hotel Arts Barcelona también se sometía a diversas auditorías de calidad llevadas a cabo por institutos extranjeros. Por su propia iniciativa, el hotel realizaba miniencuestas a lo largo del año para valorar las mejoras de aquellas áreas que hubieran obtenido un resultado por debajo del 90% de satisfacción. Los equipos de mejora estaban constituidos por los propios empleados, los líderes de los departamentos y un asesor de calidad que les guiaba en el proceso de mejora. Se llevaban a cabo encuestas de satisfacción a todos los niveles para conocer los puntos fuertes y las áreas dónde se necesitaba un equipo de mejora que permitiera aumentar el índice de satisfacción de los clientes.

**Fuente:** Caso de la División de Investigación del IESE. Preparado por los profesores Luis Ma. Huete y Víctor Küppers, abril de 1996.

## Cautela con las estrategias de reducción de costos

Con la ausencia de nueva tecnología, muchos de los esfuerzos para mejorar la productividad del servicio tienden a centrarse en eliminar basura y reducir los costos laborales. Skinner lanza esta nota de precaución: "Ir reduciendo los derroches y las ineficiencias (el corazón de la mayoría de los programas de productividad), no es suficiente para restaurar la salud competitiva. Realmente, enfocarse en la reducción de costos (esto es, aumentar los resultados del trabajo manteniendo la misma mano de obra o reduciéndola) está comprobado que es perjudicial".[29]

Skinner escribía sobre la industria pero lo podría haber hecho sobre los servicios. Los recortes de personal en el escenario frontal indican que los empleados que se quedan tienen que trabajar más duro y rápido o que no hay personal suficiente para servir a los clientes en las horas pico. Aunque los empleados sean capaces de trabajar más rápido durante

un cierto periodo, muy pocos pueden mantener este ritmo durante largos periodos; al final se cansan, cometen errores y tratan mal a los clientes. Los trabajadores que intentan hacer dos o tres cosas a la vez —tales como servir al cliente a la vez que están atendiendo al teléfono y cumplimentando unos papeles— al final no hacen bien ninguna de las tareas. Una excesiva presión provoca descontento y frustración en todos los empleados, pero especialmente en el personal de contacto que está tratando de captar las necesidades del cliente, a la vez que intentan cumplir con los objetivos de ahorrar material y equipo, eliminado las duplicaciones innecesarias, puede hacer que las cosas salgan peor de lo que se había planeado. Pregunté una vez a un recepcionista de hotel porqué había tardado tanto en hacer la facturación (*check out*). El empleado respondió con una sonrisa cansada que los cuatro recepcionistas tenían que compartir la misma engrapadora para engrapar los recibos de las tarjetas de crédito a la factura de los clientes y tuvo que estar haciendo cola hasta que le tocara el turno de utilizarla.

## Propuestas enfocadas al cliente para mejorar la productividad

En situaciones donde los clientes están muy involucrados en los procesos de realización del servicio (típicamente en los servicios realizados por personas), tanto los directivos de operaciones, como los *insumos* de los clientes pueden realizarse de manera más productiva. El equipo de marketing tiene que pensar sobre qué estrategias emplear para influir en que los clientes se comporten de manera productiva. Revisamos tres estrategias: cambiar el momento de la demanda del cliente, involucrar más a los clientes en el proceso productivo y pedir a los clientes que utilicen terceras partes.

### Cambiar el momento en que demanda el cliente

Administrar la demanda en un negocio de servicios con una capacidad restringida ha sido un tema recurrente en este libro. Los clientes habitualmente se quejan de que los servicios que utilizan están colapsados, reflejo de la hora del día, la temporada u otros picos cíclicos de la demanda. Durante los períodos bajos de estos ciclos, los directivos habitualmente se preocupan porque hay pocos clientes y las instalaciones y el personal no estén siendo totalmente productivos. Trasladando la demanda fuera de los picos, los directivos pueden hacer mejor uso de sus activos y dar un mejor servicio. Las campañas de publicidad de las compañías de correos animan a la gente a que mande sus paquetes antes de Navidad en vez de hacerlo cuatro días antes de la fecha.

Sin embargo, no se puede desplazar la demanda sin la cooperación de terceras partes tales como los directivos y colegios, que controlan las horas de trabajo y los calendarios de vacaciones. Para llenar la capacidad ociosa durante las horas bajas, los responsables de marketing tienen que establecer nuevos segmentos. Si los picos y valles de la demanda se suavizan utilizando las herramientas y estrategias discutidas en los capítulos anteriores, mejorará la productividad.

### Involucrar más a los clientes en el proceso de entrega del servicio

Los clientes que asumen un papel más activo en la realización de un servicio y en el proceso de entrega, pueden llevar a cabo algunas de las tareas que realiza la organización. Ambas partes se beneficiarán cuando el cliente sea el que realice estas tareas (“autoservicio”).

Muchas innovaciones tecnológicas están diseñadas para que los clientes realicen tareas que antes hacían los empleados. Por ejemplo, la compra de boletos de avión por Internet supone un ahorro de tiempo y costo, tanto para la compañía aérea como para el cliente. La compañía aérea se ahorra un 8-10% del costo del canal y repercute en el cliente, que encuentra ofertas más baratas. Además, el cliente puede ver y elegir él mismo qué opciones tiene de vuelos y los precios. También puede consultarlo a cualquier hora del día y desde cualquier sitio donde haya conexión a Internet.

Otro ejemplo donde los clientes empiezan a formar parte del proceso son los restaurantes, tradicionalmente conocidos por el alto componente de trabajo y la relativa baja productividad. Nos hemos acostumbrado a los bares de "autoservicio" y *buffets*. Sin tener en cuenta la reducción en el servicio de personal que conlleva, esta innovación se ha posicionado como un beneficio para el cliente, ya que elige qué comida quiere, la cantidad y sin retraso.

Las mejoras de la calidad y productividad muchas veces dependen de la voluntad de los clientes para aprender nuevos procedimientos, seguir las instrucciones indicadas y colaborar con los empleados y otras personas. Los clientes que se enfrentan con prejuicios a un servicio determinado son los que probablemente se resistan al cambio. La percepción de un estudio de socialización puede ayudar al departamento de marketing a rediseñar la naturaleza del servicio para aumentar las posibilidades de ganar la cooperación del cliente. Concretamente, argumenta que los clientes necesitan ayuda para aprender estas nuevas habilidades, formarse una nueva imagen propia ("Puedo hacerlo yo mismo"), desarrollar nuevas relaciones con proveedores y clientes y adquirir nuevos valores.

## Tratar que los clientes utilicen terceras partes

En algunos casos, los directivos serán capaces de mejorar la productividad del servicio mediante la delegación de una o más funciones de soporte de la empresa de servicios a terceras partes. El proceso de compra muchas veces falla en cuatro puntos: información, reservación, pago y consumo. Cuando el consumo de un servicio se lleva a cabo en un local al cual no es fácil acceder desde casa del cliente o del lugar de trabajo (por ejemplo, un aeropuerto, teatro, estadio u hotel de otra ciudad), tiene sentido delegar la entrega de estos servicios adicionales a organizaciones intermedias.

Los intermediarios especializados gozan de economías de escala, capacitándoles a llevar a cabo el servicio a un precio más barato que el proveedor, permitiendo a este último centrarse en la calidad y productividad de su propia área.

## Resistencia al cambio por parte del cliente

La resistencia al cambio por parte del cliente en entornos conocidos, con comportamientos de conducta establecidos desde hace tiempo, puede frustrar la mejora de la productividad e incluso de la calidad. Muy a menudo, la falla de la dirección está en mirar estos cambios desde el punto de vista del cliente y es lo que realmente causa resistencia. Los directivos de operaciones de servicio podrían y deberían suprimir esta insensibilidad hacia sus clientes.

Se sugieren seis posibles pasos:

1. *Desarrollar confianza en el cliente*. Es muy difícil introducir cambios relacionados con la productividad cuando la gente no confía en la empresa, como suele ocurrir en las instituciones grandes e impersonales. La buena voluntad de los clientes para aceptar el cambio está estrechamente relacionado con el grado de confianza que tiene en la organización. Si la empresa no tiene una fuerte y positiva relación con sus clientes, éstos serán capaces de bloquear las mejoras de la productividad.

2. *Captar los hábitos del cliente y sus expectativas*. La gente habitualmente se habitúa a la rutina de utilizar un servicio concreto siguiendo unos pasos específicos. En efecto, tienen su propio esquema en la cabeza. Las innovaciones que rompen alguna de estas rutinas es probable que encuentren resistencia, si previamente no se han advertido estos cambios. Por ejemplo, cuando introdujeron el código de barras, varios minoristas parecía que habían ignorado el hábito de todo vendedor de examinar las etiquetas de los precios en los paquetes y luego ver el apunte en la caja registradora. Los minoristas hicieron poco esfuerzo para preparar a los clientes para el cambio y prever cómo les afectaría, además de calcular la racionalidad de esta innovación y de sus beneficios.
3. *Probar los nuevos procedimientos y equipos*. Antes de introducir los nuevos procedimientos o servicios basados en Internet, el departamento de marketing tiene que prever la respuesta del cliente. Estos esfuerzos deberán incluir una prueba de laboratorio y otra de campo en diferentes áreas. Cuando se remplaza el personal de servicio por un equipo automático, es importante que la organización desarrolle máquinas que sean fáciles de utilizar. Algunos de los equipos de autoservicio parece que hayan sido diseñados por y para ingenieros. Incluso las frases de las instrucciones tienen que estar bien pensadas. Hay instrucciones ambiguas y complejas que desaniman a los clientes que no tienen mucho vocabulario ni habilidad en la lectura.
4. *Difundir los beneficios*. Empezar con equipos o procedimientos de autoservicio implica que los mismos clientes efectúen parte del proceso. Aunque este trabajo adicional esté asociado a unos mayores beneficios (en amplitud de horarios, ahorro de tiempo y, en algún caso, ahorro de dinero), estos beneficios no son tan obvios, por lo que tienen que difundirse. Una buena estrategia debe incluir publicidad en los medios de comunicación, vallas publicitarias, comunicación directa para informar a la gente de la innovación, llamar la atención y aclarar los beneficios del cambio de conducta.
5. *Enseñar a los clientes a utilizar las innovaciones y fomentar que las prueben*. Únicamente instalando máquinas de *autoservicio* y dando instrucciones, no se gana uno a los clientes, especialmente a aquellos que se resisten a la tecnología y a los cambios en general. La experiencia con los cajeros automáticos muestra que un elemento clave es poner a empleados mostrando el nuevo equipo y resolviendo las dudas que surjan, para ganar en aceptación de los nuevos procedimientos y tecnología. El costo de estos programas de demostración puede repartirse entre varias ocasiones, trasladando a los miembros del personal de un sitio a otro cuando la innovación se va extendiendo a nuevos lugares. Los incentivos de promoción y descuento en los precios pueden servir también para animar a probarlos por primera vez. Una vez que los clientes han experimentado la opción de *autoservicio* (particularmente basada en electrónica) y comprueban que funciona bien, hay una mayor probabilidad para que lo utilicen habitualmente.
6. *Controlar el desempeño y continuar buscando mejoras*. Introducir mejoras de calidad y productividad es un proceso constante. La ventaja que se tiene hoy en calidad puede que falle el día de mañana por la respuesta del competidor. La ventaja competitiva adquirida por las mejoras de la productividad se suprimirá rápidamente cuando las otras empresas adopten procedimientos mejores o similares. Los directivos de servicios tienen que trabajar duramente para hacer que los programas logren su potencial y no permitir que bajen el listón. Por ejemplo, los directivos de las empresas han colocado páginas en la Internet que contienen información sobre la empresa y

sus servicios. Tendrían que controlar si el número de visitas a sus páginas de Internet aumenta a lo largo del tiempo, y si los clientes que buscan información se pasan de Internet al teléfono gratuito de atención al cliente de la empresa.

Lo importante para los directivos es aprender de la experiencia (tanto buena como mala) para tomar acciones correctivas cuando sea necesario (que pueden incluir un nuevo diseño de las instalaciones y procedimientos, mejores comunicaciones y actividades educativas, más promociones o mayores incentivos) y continuar investigando para obtener otras maneras de impulsar la calidad y la productividad.

## Conclusión

El aumento de la calidad del servicio y la mejora de la productividad son habitualmente caras de la misma moneda y por eso las tratamos conjuntamente como una componente del enfoque integral de administración de servicios. De manera conjunta, ofrecen un gran potencial para mejorar el valor, tanto para los clientes como para la empresa. Un reto clave para cualquier empresa de servicios es proporcionar resultados favorables para sus clientes, de tal manera que no le impliquen un gran costo. Si los clientes no están satisfechos con la calidad del servicio, no estarán dispuestos a pagar mucho por ello —o incluso lo comprarán al competidor que ofrezca una mejor calidad. Un bajo volumen de ventas significa unos activos poco productivos. La necesidad de precios bajos tendrá un impacto en la baja rentabilidad de la inversión, que también implicará una baja productividad de los activos.

La noción de que los clientes son los mejores jueces de la calidad de los procesos de servicio y su resultado, es relativamente nuevo y remplaza a otros conceptos de calidad. Cuando se ve al cliente como el árbitro final de la calidad, los directivos de marketing pasan a jugar un papel esencial para definir las expectativas y medir la satisfacción del cliente. Sin embargo, el departamento de marketing necesita trabajar conjuntamente con otras funciones de dirección en el diseño e implantación del servicio.

Este capítulo ha presentado un número de entornos y herramientas para definir, medir y administrar la calidad, incluyendo programas de investigación para identificar las fallas de la calidad y diagramas de causa —efecto para identificar la raíz que provoca la falla en el servicio. Un control detallado puede ser un importante enfoque alternativo cuando se mide la calidad del servicio esencial de aquellos que tienen un alto componente de confiabilidad y creencia.

Se tendría que incluir a los directivos de marketing en los programas de mejora de la productividad cuando éstos tienen un impacto en el cliente. Además, los clientes habitualmente están involucrados en los procesos de producción del servicio, y el área de marketing tiene que tener los ojos muy abiertos para ver de qué manera se puede amoldar el comportamiento del cliente a las mejoras de la productividad. La posibilidad de obtener cooperación incluye adoptar opciones de *autoservicio,* desplazar la demanda del cliente a periodos más tranquilos y utilizar una tercera parte de los proveedores para servicios adicionales.

En resumen, las características de valor, calidad y productividad son de gran relevancia para la alta dirección porque están relacionadas directamente con la supervivencia de la organización en un mercado competitivo. Las estrategias diseñadas para mejorar el valor, dependen, en gran medida, de los continuos aumentos en la calidad del servicio (como lo de-

finen los clientes) a la vez que las mejoras de la productividad refuerzan la satisfacción del cliente. El área de marketing tiene bastante trabajo con estos tres temas además de lograr mejoras significativas en todos ellos.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿En qué se diferencian las definiciones de la calidad del servicio de las relacionadas con la calidad de los productos manufacturados?
2. Explique la relación entre la productividad y la calidad del servicio.
3. ¿Bajo qué circunstancias las mejoras en la calidad del servicio y la productividad llevan tanto al aumento del valor para los clientes como a mayores beneficios para la empresa?
4. Revise las cinco dimensiones de la calidad del servicio. ¿Qué significan los elementos tangibles en el contexto de a) una tienda de reparación industrial; b) un banco al menudeo; c) un hotel; d) una compañía de telefonía, y e) una de las cinco mayores empresas de consultoría?
5. Identifique los defectos que pueden darse en la calidad del servicio y cómo los responsables de las empresas de servicio pueden impedirlos.
6. ¿Por qué la productividad es un tema más difícil para una empresa de servicios que para una industrial?
7. ¿Qué relación hay entre la productividad del servicio y la rentabilidad de la calidad?
8. ¿Qué implicaciones pueden tener las estrategias de reducción de costos en una empresa de servicios? Explique su respuesta.

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Considere sus recientes experiencias como cliente de un servicio. ¿En qué dimensiones de la calidad del servicio ha experimentado mayor diferencia entre sus expectativas y las percepciones a la hora de realizar el servicio? ¿Cuáles cree que podrían ser las causas? ¿Qué pasos tendría que tomar la dirección para mejorar la calidad?
2. Especifique las diferentes maneras que tiene, como cliente, de ayudar a mejorar la productividad de, por lo menos, cinco empresas de servicio. ¿Qué características específicas de cada servicio hacen que sean posibles estas acciones?
3. Escoja una empresa de servicios a la que tenga acceso y utilizando la escala SERVQUAL de la tabla 14.1 mida la calidad en el servicio de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


1. Ver, por ejemplo el artículo clásico de Philip Kotler, "A Generic Concept of Marketing", en *Journal of Marketing 36* (abril de 1972): 46-54.
2. Morris Holbrook, "The Nature of Customer Value: An Anthology of Services in the Consumption Experience", en *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, ed. R.T. Rust y R.L. Oliver (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994), 21-71.
3. Bradley T. Gale, *Managing Customer Value* (Nueva York: The Free Press, 1994), 26.
4. Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, *The PIMS Principles— Linking Strategy to Performance* (Nueva York: The Free Press, 1987).
5. Christian Grönroos, *Marketing y gestión de servicios* (Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 1994), capítulo 2.
6. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (Nueva York: The Free Press, 1990).
7. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, y Leonard Berry, "SERVQUAL: A Múltiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", en *Journal of Retailing* 64 (1988): 12-40.

8. Ver, Francis Buttle, "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing* 30, No. 1 (1996): 8-32; y Simon S. K. Lam y Ka Shing Wooo, "Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation of SERVQUAL", en *Journal of Market Research Society* 39 (abril de 1997): 381-393.
9. Gerhard Mels, Christo Boshoff, y Denon Nel, "The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited", en *The Service Industries Journal* 17 (enero de 1997): 173-189.
10. Lam y Woo, "Measuring Service Quality".
11. Anne M. Smith, "Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundat?", en *Journal of Marketing Management* 11 (enero, febrero, abril de 1995): 257-276.
12. Valerie Zeithaml, A. Parasuraman, y Arvind Malhotra, "A Conceptual Framework for Understanding e-service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice", Marketing Science Institute (2000): 1-46.
13. Ma. Concepción López Fernández, Ana Ma. Serrano Bedia, "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras", en *Revista Colombiana de Marketing*, año 2, núm. 3, diciembre de 2001.
14. Getty, J.M y Thompson, K.N (1994): "The relationship between Quality, Satisfaction, and Recomending Behaviour in lodging decisions", Journal of Hospitality and Leisure Marketing, Vol. 2 (3); Ruiz, A.V., Vázquez, R. y Díaz, A.M (1995): "La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural", Papers de Turismo, núm. 19, España; Falces, C.; Sierra, B.; Becerra, A. y Briñol, P. (1999): "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento", *Estudios Turísticos*, núm. 139, España.
15. Kenneth J. .Klassen, Randolph M.Russell y James J. Chrisman, "Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services", en *The Service Industries Journal* 18 (octubre de 1998): 1-18.
16. Frances X. Frei y Patrick T. Harker, "Measuring the Efficiency of Service Delivery Processes: An Application to Retail Banking", en *Journal of Service Research* 1 (mayo de 1999): 300-312.
17. Christian Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990), capítulo 2.
18. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Processes", en *Journal of Marketing* 52 (abril de 1988): 36-38.
19. Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000): 228-229.
20. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "Listening to the Customer-The Concept of a Service Quality Information System", en *Sloan Management Review*, primavera de 1997, 65-76.
21. Comentarios de Thomas R. Oliver, vicepresidente senior de ventas y servicio al cliente, Federal Express, aparecidos en Christopher H. Lovelock, "Federal Express: Quality Improvement Program", IMD case study (Cranfield, Reino Unido: European Case Clearing House, 1990).
22. Roland T. Rust, Anthony J. Zahonik, y Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", en *Journal of Marketing* 59 (abril de 1995): 58.
23. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: The Free Press, 1997).
24. Michael Johnson y Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit.* (San Francisco: Jossey Bass, 2000).
25. Christopher Lovelock, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994): 218.
26. Estas categorías y los datos que siguen han sido adaptados de la información de D. Daryl Wyckoff, "New Tools for Achieving Service Quality", en *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, noviembre de 1984.
27. Caso de la División de Investigación del IESE. Preparado por los profesores Luis Ma. Huete y Víctor Küppers, abril de 1996.
28. Cita en Lovelock, *Product Plus*, 221.
29. Wickham Skinner, "The Productivity paradox", en *McKinsey Quarterly* (invierno de 1987): 36-45.

## Capítulo 15

# Administración de quejas y recuperación del servicio

*Una buena recuperación puede convertir clientes enojados y frustrados en clientes leales.*

CHRISTOPHER W.L. HART, JAMES L. HESKETT Y W. EARL SASSER

"Gracias, Dios mío, por los clientes que se quejan", era el título de un artículo sobre las quejas de los clientes. Este artículo llevó a que un directivo exclamara, "¡Gracias si tengo un cliente insatisfecho al teléfono! Los clientes que me preocupan son de los que nunca sé nada de ellos".[1] Los clientes que se quejan dan a la empresa la oportunidad de corregir sus fallas (incluyendo las que la empresa ni siquiera se ha dado cuenta que tiene), de restablecer relaciones con el cliente que protesta y de mejorar la satisfacción futura.

Aunque la primera regla de la productividad y calidad del servicio tendría que ser "Hazlo bien a la primera", no podemos ignorar el hecho de que las fallas se siguen dando, a veces por razones externas que no están bajo el control de la organización. Por experiencia propia, se habrá dado cuenta que en el momento de la verdad, se puede producir un enfrentamiento durante el servicio y por ello no obtener el resultado deseado. Las características de los servicios tales como la actuación en tiempo real, la implicación del cliente, la consideración de la persona como parte del producto y la dificultad de una buena evaluación, aumentan la probabilidad de que se perciban las fallas en el servicio. La manera en que una empresa maneja las quejas y resuelve los problemas puede determinar la lealtad de sus clientes o por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia.

En este capítulo se examinará la naturaleza del comportamiento de quejas del cliente, se evaluarán la efectividad de las prácticas actuales de recuperación de la satisfacción de servicio, y se explorará más a fondo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué planes de acción se pueden trazar frente a un cliente insatisfecho?
2. ¿Qué factores explican e influyen en el comportamiento de las quejas?

3. ¿Cómo debería ser diseñado un sistema de recuperación de servicio por parte de los gerentes?
4. ¿Qué técnicas están disponibles para identificar las raíces de problemas específicos?
5. ¿Bajo qué circunstancias las empresas de servicio deberían ofrecer garantías de servicio? ¿Es bueno ofrecerlas sin condiciones?

## Comportamiento de queja del cliente

Lo más probable es que no esté completamente satisfecho con la calidad de algunos de los servicios que utiliza. ¿Cómo responde cuando le han decepcionado? ¿Protesta formalmente al empleado, pide hablar con el encargado, presenta una queja formal al director de la empresa expresándole su insatisfacción, escribe a una autoridad reguladora o llama a la oficina para la defensa de los clientes? ¿O sólo se queja con sus amigos y familia, murmura para sus adentros y se cambia de proveedor cada vez que necesita este tipo de servicio?

Si habitualmente no comunica a la empresa (o a una agencia externa) la insatisfacción por su servicio o por sus productos defectuosos, no es usted el único. Varios estudios de investigación de todo el mundo han determinado el triste hecho de que la mayoría de la gente no se queja, especialmente si creen que no se va a hacer nada por resolverlo. E incluso cuando los clientes comunican su insatisfacción, los directivos no se hacen cargo de las quejas hechas al personal de contacto.[2]

### Respuesta del cliente a las fallas del servicio

¿Qué opciones tiene el cliente cuando experimenta una falla en el servicio? La figura 15.1 describe las posibles líneas de acción. Este modelo sugiere por lo menos cuatro planes de acción principales:

1. Quejarse de alguna manera al servicio de atención a clientes de la empresa.
2. Quejarse a través de un tercero (Defensa de los clientes, agencias reguladoras del consumo, tribunales civiles).
3. No hacer nada.
4. Cambiarse de empresa proveedora y desaconsejar el uso de este servicio a otras personas (comunicación de boca a boca negativo).

Siguiendo la secuencia de las posibles reacciones, podemos ver una variedad de resultados finales, que pueden hacer que el cliente pase del enojo al entusiasmo con la empresa. El riesgo de deserción es alto, especialmente cuando hay una variedad de opciones. Un estudio sobre la conducta de cambio de empresa del cliente en la industria de servicios decía que casi el 60% de los encuestados lo hicieron por las fallas cometidas: de éstos, el 25% citaban fallas en la parte esencial del servicio, el 19% por un enfrentamiento con el empleado, el 10% por una respuesta insatisfactoria a una falla en un servicio prioritario y un 4% describía una conducta poco ética por parte del proveedor.[3]

Los directivos tienen que tener en cuenta el impacto que la deserción puede provocar en la pérdida, no sólo de un cliente, sino de la corriente de ingresos futuros de esa persona. Los clientes insatisfechos habitualmente comunican sus problemas a bastantes personas.

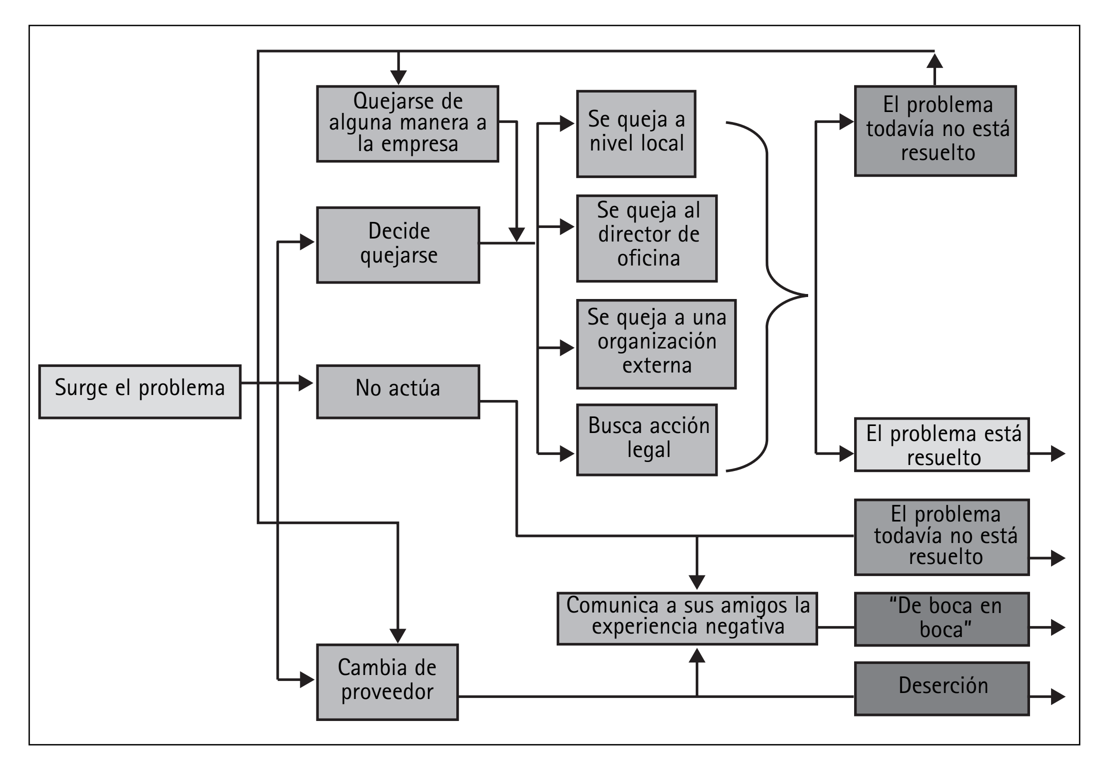



FIGURA 15.1 Posibles planes de acción con un cliente insatisfecho

Internet ha hecho la vida más difícil para aquellos que dan un servicio de mala calidad, ya que los clientes descontentos ahora pueden llegar a miles de personas a través de páginas de Internet donde publican sus malas experiencias con determinadas empresas.[4]

Existe una página de Internet www.quejalia.com donde los clientes pueden quejarse, felicitar o recomendar a las empresas. Hay una persona responsable de llevar al final esa queja y solucionar el problema. El equipo de Quejalia lo forma un grupo de consultores internacionales que han unido sus competencias para ofrecer soluciones CRM (Customer Relationship Management) al mercado español a través de su empresa, Geneos (Global Network Opportunities) y su división, Quejalia, situados en Barcelona (España). La razón por la que crearon Quejalia es que habían detectado en España una apatía de los clientes para quejarse. Esto llevaba a que las pequeñas y medianas empresas tuvieran dificultad en la realización de nuevas prácticas y tecnología, para construir y administrar las relaciones con sus clientes, debido al alto costo que ello implicaba.

No existía, todavía, una cultura de la queja y, dado el crecimiento del mercado español, vieron una gran oportunidad para crear Quejalia y desarrollar una comunidad de empresas y clientes, comprometidos a desarrollar nuevos estándares en el servicio al cliente, produciendo valor, tanto para las empresas miembro como para los clientes. El papel de Quejalia es proporcionar los medios para facilitar un estilo de relaciones de confianza en el que los clientes expresen sus opiniones e insatisfacciones y sean escuchados y tomados en cuenta por las empresas, generando una ventaja competitiva para las empresas y una cultura de servicio para la economía española. En la figura 15.2 puede verse el formato de la página del portal de Quejalia.com.




FIGURA 15.2 Portal de Quejalia.com

## El estudio del TARP sobre cómo tratar las quejas del cliente

TARP (El **Instituto de Programas de Investigación de Asistencia Técnica**) ha estudiado cómo se manejan las quejas de los clientes en muchos países. En 1986, publicó un estudio, basado en su propia investigación y en una selección detallada de estudios de todo el mundo, que es considerado como punto de referencia en este tema. Los resultados, que fueron extensamente divulgados, llevaron a que muchos directivos consideraran el impacto que tienen los clientes insatisfechos, especialmente aquellos que nunca se quejan pero que luego se cambian de bando y se van con algún competidor. Vamos a estudiar con mayor atención algunos de los resultados.

**¿Qué porcentaje de problemas se denuncian?** El TARP llegó a la conclusión que, tan sólo del 25 al 30% de los clientes americanos se quejaban cuando experimentaban problemas con los productos manufacturados (objetos). A.C. Nielsen, empresa especializada en estudios de mercado, señaló un porcentaje de queja del 30% en los productos de las tiendas de comestibles o en sus embalajes. Incluso para problemas con bienes duraderos, el TARP determinó que el porcentaje de queja entre los clientes insatisfechos era sólo del 40%. Resultados similares se daban en otros países. Un estudio noruego averiguó que el porcentaje de clientes insatisfechos que se quejaron iba de un 9% para el café a un 68% para los coches. Un estudio alemán demostró que sólo un pequeño número de clientes expresaba su insatisfacción, pero en este grupo los índices de queja oscilaban entre un 29 y un 81%.

En España, un estudio realizado en un banco español a finales del año 2002, mostró que sólo un 23% de los clientes insatisfechos se quejaban. Sin embargo, se demostró que un 49.8% de los clientes que se iban del banco, se habían quejado antes de marcharse. Ese porcentaje ascendía hasta el 54.4% si hablamos de clientes de ingreso alto y medio. La valoración de la respuesta del banco a la queja se situaba en un 4.03 sobre 10; sin embargo, las oficinas no tenían la percepción de que su atención a las quejas y reclamaciones fuera ineficiente. Tampoco eran conscientes de la importancia que la administración de quejas y reclamaciones tenía para los clientes hasta después del estudio. Una vez terminado el estudio, el banco tomó las medidas necesarias para mejorar el sistema de quejas y reclamaciones aunque todavía no conocemos los resultados.

Mientras tanto, en México las empresas no cuentan con sistemas formales de medición ni sistemas de monitoreo que permitan escuchar las quejas y que ayuden a resolver problemas. Mucho menos tienen programas de recuperación de clientes. Por ejemplo, se estima

que los bancos pierden al año entre un 15 y un 20% de los clientes[5]. Lamentablemente no se han logrado sistemas de medición efectiva, ya que sólo se cuenta cuántos clientes nuevos utilizan el servicio y cuántos lo abandonan.

**¿Dónde se queja la gente?** Varios estudios demuestran que la mayoría de las quejas se da en el lugar donde se ha comprado el producto o recibido el servicio. Muy pocos clientes insatisfechos se quejan directamente a los fabricantes o al director. De hecho, estudios específicos sobre la industria, dirigidos por el TARP, indican que menos del 5% de las quejas sobre bienes duraderos o servicios llegaban a la sede central, mientras que el resto se quedaba en los intermediarios. Existe una página de Internet, www.ciao.es, portal de clientes número uno en Europa, iniciado en Alemania, que proporciona la información que realmente uno necesita para tomar la decisión acertada antes de comprar. Ciao es el lugar donde los clientes comparten sus opiniones sinceras sobre miles de productos y de servicios. Te recompensan por compartir tu experiencia y por ayudar a Ciao a ser la principal fuente de información *on-line* del cliente en España. Te pagan por registrarte, por cada vez que escribes una opinión, por cada vez que tu opinión es leída por otros usuarios y por atraer nuevos miembros. Tienen más de 2.6 millones de opiniones de productos, escritas por clientes sobre más de 200 mil productos y servicios. Ciao también está en otros países europeos como Francia, Gran Bretaña, Italia y España.

**¿Quién es más probable que se queje?** En general, los resultados de los estudios demuestran que la gente joven y los clientes con un poder adquisitivo alto tienen mayor tendencia a quejarse que las personas mayores y de pocos ingresos. La gente que se queja suele ser experta en el producto en cuestión y en los procedimientos para quejarse. Otros factores que aumentan la probabilidad de una queja son la seriedad del problema, la importancia del producto para el cliente y si hay una pérdida financiera involucrada.

**¿Por qué los clientes insatisfechos no se quejan?** El TARP descubrió tres razones primordiales que explican por qué los clientes insatisfechos no se quejan. Estos mismos motivos se dieron en un estudio realizado en un banco español. Por orden de importancia, los clientes afirmaron que:

- No pensaban que valiera la pena la pérdida de tiempo y esfuerzo.
- Decidieron que nadie se iba a hacer cargo de su problema ni de resolverlo.
- No sabían a dónde acudir ni qué hacer.

Desafortunadamente, el pesimismo parece justificado, ya que un gran porcentaje de gente (del 40 al 60% en los dos estudios) declaró estar poco satisfecho con el resultado de sus quejas. La cultura y el contexto también son una de las razones por las que la gente no se quejaba.

Un estudio japonés descubrió que el 21% de los clientes insatisfechos se sentía incómodo e inoportuno a la hora de quejarse. En muchos países europeos hay una fuerte relación entre el cliente y los proveedores del servicio (específicamente en los restaurantes), y se considera de mala educación decir al personal de contacto con el cliente que no se está satisfecho con el servicio o la comida. Piense en un par de ocasiones en las que no estuvo satisfecho y no se quejó. ¿Cuáles fueron esas razones?

**Impacto en la repetición de la compra.** Cuando las quejas se resuelven de manera satisfactoria, estamos ante una buena oportunidad para que los clientes involucrados permanezcan leales a la marca y continúen comprando los productos y servicios. El TARP descubrió que las intenciones de comprar diferentes tipos de productos variaban del 69 al 80% entre aquellos clientes que estaban muy satisfechos con los resultados de sus quejas. Este índice cayó del 17 al 32% (dependiendo del tipo de producto) con los clientes que sentían que los resultados de sus quejas no se ajustaban a sus expectativas.

## Variaciones de la satisfacción según la industria

Durante los años 80 y principios de los 90, se han dado mejoras significativas en la administración de las quejas en algunas industrias, aunque no todos los clientes están satisfechos con la manera en que se resuelven sus problemas.

Además, hay signos desalentadores que indican que la situación está empezando a deteriorarse otra vez. Una medida para valorar cómo están actuando diferentes industrias de Estados Unidos en relación con las necesidades y expectativas del mercado, viene dado por el Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI), que mide la valoración global del cliente sobre el total de compras y la experiencia de consumo, las dos magnitudes reales y anticipadas.[6] Los resultados del ACSI muestran que los productos fabricados generalmente tienen una calificación mejor que los servicios. Como sugieren los datos de un estudio americano, muchas industrias de servicios están todavía muy lejos de hacer frente a las expectativas que tienen sus clientes sobre el servicio (evidentemente, puede haber una variación considerable entre la acción de las distintas empresas de una misma industria).

Sin embargo, los clientes de algunos países se están esforzando en obtener unos resultados satisfactorios a sus quejas. Estudios recientes a gran escala sobre el comportamiento de los clientes en Australia, mostraron que entre las industrias analizadas, la mayoría de los clientes que tenían problemas serios hacía el esfuerzo de quejarse.[7] Otros resultados clave de este estudio son los siguientes:

- El 57% de los encuestados ha experimentado por lo menos un problema con productos o servicios durante los últimos 12 meses.
- De aquellos encuestados que tenían problemas serios, un promedio del 73% actuó para que fueran corregidos.
- Sólo el 34% de los que reclamaron estuvieron insatisfechos con la manera en que les resolvieron el problema.
- De entre los que no estaban contentos con el resultado de su queja, un 89% dijo que no volvería a tratar con la misma empresa otra vez.
- Los hogares que reclamaban, tuvieron que hacer como media 3.4 gestiones para resolver los problemas más serios.
- Cuanto más arriba tenga que ir el cliente en la jerarquía de dirección para que le resuelvan el problema, menor es la satisfacción.
- Como media, un cliente australiano insatisfecho se lo dice a nueve personas, mientras que un cliente satisfecho se lo dice a la mitad de gente.

En la tabla 15.1 sobre la distribución de las reclamaciones en España, según el sector económico durante los años 1998, 1999 y 2000, vemos que el sector que contabiliza un ma-

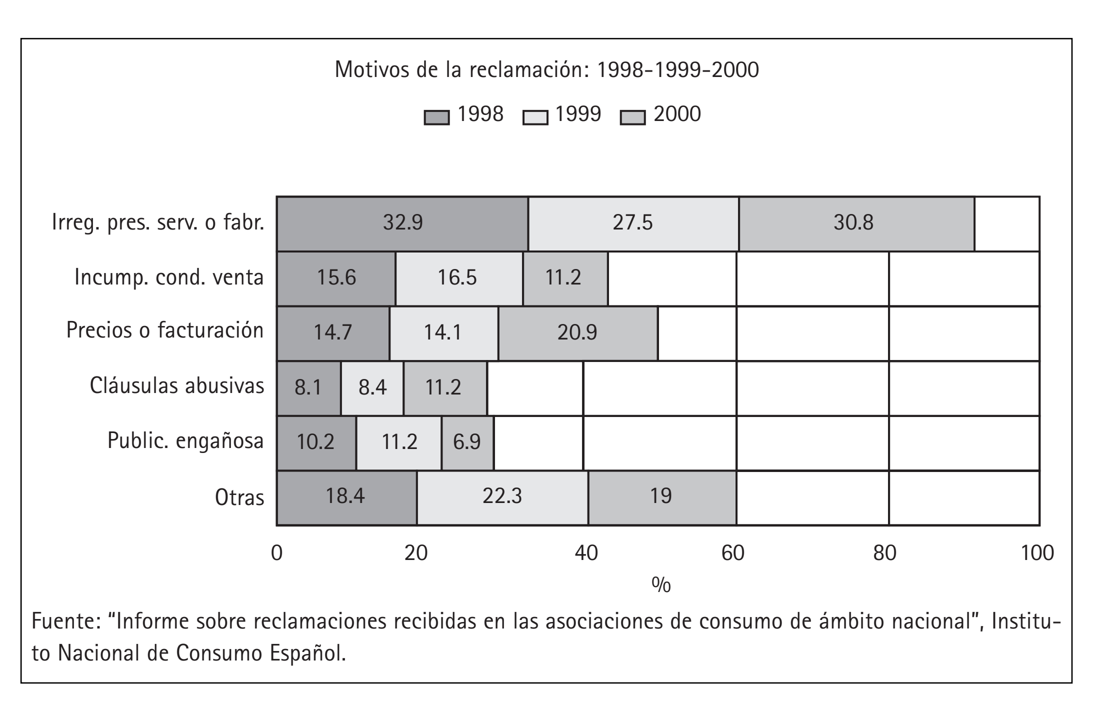
TABLA 15.1 *Distribución de las consultas y reclamaciones en España según el sector económico*

| Sectores | 1998 % | 1999 % | 2000 % |
|---|---|---|---|
| Agencias de viajes | 1.79 | 2.08 | 1.75 |
| Agua | 1.34 | 1.44 | 0.94 |
| Alimentos y bebidas | 2.58 | 3.25 | 3.89 |
| Automóviles usados | 1.57 | 1.39 | 1.19 |
| Automóviles nuevos | 1.51 | 1.29 | 1.18 |
| Automóviles, reparación de | 3.13 | 2.64 | 2.50 |
| Seguros de automóviles | 1.85 | 1.77 | 1.35 |
| Compañías de seguros | 4.00 | 3.92 | 4.41 |
| Eléctricas | 1.79 | 1.72 | 1.80 |
| Electrodomésticos | 3.60 | 3.24 | 2.34 |
| Electrodomésticos S.A.T | 3.10 | 2.77 | 2.87 |
| Farmacia | 1.09 | 0.49 | 0.60 |
| Gas | 2.85 | 2.72 | 2.62 |
| Hostelería y restauración | 1.71 | 1.26 | 1.49 |
| Adquisición de muebles | 1.16 | 1.03 | 0.96 |
| Reparación en el hogar | 3.40 | 3.17 | 3.27 |
| Ropa-calzado | 2.49 | 2.07 | 1.79 |
| Sanidad pública | 3.65 | 1.24 | 1.10 |
| Sanidad privada | 1.62 | 1.41 | 1.17 |
| Servicios financieros | 11.0 | 11.90 | 10.12 |
| Telefonía-Internet | 5.54 | 5.82 | 6.93 |
| Tintorería | 1.21 | 0.92 | 0.76 |
| Transportes públicos | 2.05 | 2.03 | 2.22 |
| Vivienda en propiedad | 12.66 | 11.74 | 9.42 |
| Vivienda, arrendamientos | 10.92 | 7.32 | 6.13 |
| Administración | - | 1.59 | 1.54 |
| Servicios municipales | - | 0.05 | 0.08 |
| Correos y mensajería | - | 0.35 | 0.26 |
| Publicidad-anuncios | - | 0.58 | 0.50 |
| Contenidos no publicitarios | - | - | 0.09 |
| Datos personales | - | - | 0.14 |
| Ventas a distancia | - | - | 0.20 |
| Medio ambiente | - | 0.31 | 0.25 |
| Enseñanza | - | 0.52 | 0.75 |
| Comunidad de propietarios | - | 1.16 | 1.10 |
| Tiempo compartido | - | 0.44 | 0.44 |
| Informática y reparaciones | - | 0.41 | 0.39 |
| Otros sectores | 10.92 | 15.97 | 21.47 |
| Total | 100.0 | 100.00 | 100.00 |

**Fuente:** Datos remitidos por las organizaciones de consumidores. INC 2001.

yor número de quejas está referido al de la vivienda (en propiedad y arrendamientos), aunque tienen tendencia a disminuir. La figura 15.3 presenta que los motivos o causas de las quejas en este sector están vinculados con deficiencias de edificación y con las condiciones de venta y precios.

Por su parte, una iniciativa entre la empresa Adimark, la Universidad Adolfo Ibáñez y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad de Chile se han propuesto medir el Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores en Chile. Este estudio que alcanzó un total de 11 mil encuestas evalúa la satisfacción general con el servicio, la percepción precio-valor, los indicadores de lealtad y los problemas en el servicio además de realizar una clasificación socioeconómica de los entrevistados. Entre otros resultados del segundo semestre del año 2001, se encuentra que el nivel de satisfacción había aumentado en un 1.9% llegando a un nivel del 67.1% de satisfacción. Asimismo, las industrias que tuvieron un mejor desempeño fueron: telefonía móvil, agua potable, estaciones de servicio, farmacias y municipalidades. Las industrias con un bajo desempeño fueron las financieras, las empresas de Internet y los colegios.[8]




Fuente: "Informe sobre reclamaciones recibidas en las asociaciones de consumo de ámbito nacional", Instituto Nacional de Consumo Español.

FIGURA 15.3 Motivos más frecuentes por los que reclaman los clientes españoles

## Factores que influyen en el comportamiento de queja

Cuando los clientes tienen un encuentro insatisfactorio con un servicio, su reacción inicial (normalmente inconsciente) es valorar lo que está en juego. En general, estudios sobre el comportamiento de queja de los clientes han identificado dos causas principales por las que los clientes reclaman. La primera es que reclaman para recuperar alguna pérdida económica, buscando incluso obtener un reembolso o que le repitan el servicio (por ejemplo, la reparación de coches y los servicios de tintorería). Pueden requerir una acción legal si el problema continúa sin resolverse. Una segunda razón, es para reafirmar la autoestima. Cuando los empleados que dan un servicio son maleducados, desagradables, deliberada-

mente intimidantes o aparentemente indiferentes (como cuando un vendedor está discutiendo los planes del fin de semana con sus colegas e ignora a los clientes que están esperando), pueden afectar la autoestima del cliente y crear un sentimiento de injusticia. Pueden sentir que deberían ser tratados con más respeto y entonces enfurecerse.

Surgen costos por reclamar. Éstos pueden incluir el costo monetario de un sello postal o de una llamada telefónica, el tiempo y esfuerzo de escribir una carta detallada o de formular una reclamación oral, y el costo psicológico del riesgo que supone un enfrentamiento desagradable con el proveedor del servicio, específicamente si está involucrado alguien a quien el cliente conoce y tendrá que tratar con él otra vez. Estos costos pueden desincentivar a que un cliente insatisfecho reclame. En muchas ocasiones, es preferible cambiarse de proveedor, especialmente cuando los costos del cambio son bajos o inexistentes. Por ejemplo, si usted no está contento con el servicio que recibe de su agencia de viajes, ¿qué le impide cambiarse a otra diferente? Sin embargo, cambiar de médico o de dentista, requiere más esfuerzo y puede que sea más incómodo, ya que hay que pedir el traspaso de todo el historial médico.

Reclamar representa una forma de interacción social y como consecuencia es probable que esté influida por el papel de las percepciones y de las normas sociales. Un estudio descubrió que para los servicios donde los clientes tienen "poca autoridad" (definida como la habilidad percibida para influir o controlar la transacción), hay menos probabilidad de que las quejas sean orales.[9] Los profesionales tales como médicos, dentistas, abogados y arquitectos son un buen ejemplo. Las normas sociales tienden a desincentivar la crítica de los clientes a los empleados, considerados como expertos en el servicio que ofrecen. Una clara consecuencia es que los profesionales necesitan ofrecer maneras cómodas a través de las cuales los clientes expresen sus quejas.

## Las quejas como un dato de investigación de mercado

Las empresas de servicio que muestran interés, miran las quejas como una fuente de información que puede ser utilizada para controlar la productividad y calidad y ver qué mejoras son necesarias para evolucionar en el diseño y ejecución del servicio. Muchas quejas sobre la lentitud del servicio, por ejemplo, pueden proporcionar información útil sobre la ineficiencia de los procesos. Para que las quejas sean útiles como material de investigación, tienen que estar centralizadas, registradas, clasificadas y analizadas. Recopilar esta información requiere un sistema de captación de quejas dondequiera que se hagan —(sin que esto afecte a la resolución oportuna de cada problema específico) que permita transmitirlas a una localización central donde pueden ser almacenadas en un registro de la compañía (un registro detallado de todas las quejas de los clientes recibidas por el proveedor del servicio). Coordinar estas actividades no es una cuestión simple, ya que hay muchos puntos de entrada, incluyendo:

- Los propios empleados de la empresa que están en contacto con el cliente cara a cara o a través de las telecomunicaciones.
- Organizaciones intermediarias que actúan en nombre del proveedor original.
- Los directivos que normalmente no trabajan cara a cara con los clientes pero que son reclamados en caso de que el cliente requiera una mayor autoridad.

- Cartas de sugerencias o reclamaciones depositadas en los buzones especiales para quejas.
- Reclamaciones a terceras partes —defensores de clientes, agencias legislativas, asociaciones de clientes y a través de otros clientes.

Las funciones de los registros centrales son:

- Proporcionar una base sobre la cual tratar las quejas y ver cómo se han resuelto.
- Alertar ante un deterioro percibido en uno o varios aspectos del servicio.
- Indicar asuntos y temas delicados que requieran un análisis más profundo.

Las empresas que logran diferentes maneras de centralizar las quejas descubren que esta información proporciona un valioso fundamento para estudios de mercado adicionales, a través de muestreos cuyas conclusiones puedan extrapolarse a una amplia población representativa de clientes donde se incluyan aquellos que sean reacios, por razones culturales u otras, a formular una queja.

Las entrevistas personales o por teléfono ofrecen mejores oportunidades que las que se hacen por correo o en el punto de venta para investigar más a fondo y probar qué hay detrás de determinadas opiniones. Un entrevistador experto puede obtener información valiosa mediante preguntas como:

- ¿Me podría decir por qué se siente usted así?
- ¿Quién (o qué) le causó esta situación?
- ¿Cómo respondió el empleado con el que contactó?
- ¿Qué acción le gustaría que tomara la empresa para evitar que se diera de nuevo esta situación?

El sistema de Instituciones de Salud Provisional lleva la estadística de las consultas, reclamaciones y controversias que se le presentan, así como los casos resueltos. Por ejemplo, entre los años 2000 y 2001 el total de consultas, reclamaciones y controversias decreció de 63,839 a 55,919. Mientras que el total de casos resueltos también disminuyó de 63,579 a 56,197.[10]

## Facilitar que los clientes se quejen

¿Cómo pueden los directivos facilitar a los clientes insatisfechos que se quejen de las fallas en el servicio? Muchas empresas han mejorado sus procedimientos de recopilación de quejas mediante la incorporación de líneas de teléfono gratuitas, computadoras y cámaras de video para plasmar las quejas. Incluso muchos van más lejos y entrenan a su equipo para que pregunten a los clientes si todo está bien e intervenir si un cliente está descontento. Naturalmente, sólo el hecho de recopilar quejas no implica resolverlas. Aunque una actitud de compasión por parte del empleado es mejor que un irritante gesto de indiferencia, el reto es tener una estrategia de recuperación de clientes insatisfechos bien diseñada, que dé autoridad a los empleados para resolver los problemas de manera rápida y satisfactoria.

Supermercados Paõ de Açúcar de Brasil sabe bien que los comentarios y quejas de los clientes aportan datos útiles y necesarios para una mejor administración, por lo que ha creado el Grupo Representativo del Consumidor (del acrónimo portugués GRC) el cual representa a los consumidores ante la administración de la empresa. El GRC da a los clientes la oportunidad de expresar opiniones, ideas y sugerencias por medio de la canalización de llamadas, e-mails y cartas. De acuerdo con la compañía se reciben diariamente 3 mil comunicados de clientes, los cuales se distribuyen por medio de un sistema totalmente integrado a la gerencia y áreas pertinentes. Es así que Paõ de Açúcar puede realizar los cambios necesarios en corto tiempo, a la vez que logra expandir su conocimiento acerca de sus clientes.[11]

El desarrollo espectacular de la industria de *call centers* en los últimos años tiene su origen en la toma de conciencia del propio valor por parte de los clientes y de las compañías que les ofrecen sus productos. Las tres reglas básicas para ofrecer una respuesta adecuada a la queja de un cliente son: velocidad, inteligencia y trato personal. Estas tres reglas se pueden ofrecer con la máxima calidad a través de *call centers* equipados con la tecnología adecuada y con políticas de administración de clientes acordes con la estrategia de la compañía. El tema de la *velocidad*, implica que cuando el cliente se siente insatisfecho necesita expresarse rápidamente con la empresa que le facilitó el producto. El canal que más satisface por la velocidad de respuesta es el telefónico. La razón es que se ofrecen servicios con horarios muy extensos, no suelen hacer esperar, es cómodo, se puede llamar desde cualquier lugar y no es caro.

En cuanto a la *inteligencia*, las nuevas aplicaciones de Customer Relationship Management (CRM), cada vez más implantados en los *call centers*, permiten conocer cuál es el valor del cliente para la empresa, y qué política de compensación pueden ofrecerle ante una incidencia en el producto o servicio. Hay ejemplos de Servicios de Atención al Cliente que han esperado a clientes de alto valor en un aeropuerto para ofrecerles un teléfono celular (móvil) operativo, porque en el país al que viajaban no había la misma tecnología que en el país de origen. Por último, el *trato personal*. Al final a todo el mundo le gusta desahogarse y poder identificar un responsable que nos escuche, comprenda y solucione nuestro problema. La relación personal es imprescindible para conseguir recuperar la confianza del cliente.[12]

Un ejemplo que muestra cómo una empresa facilita que los clientes se quejen es el del regulador chileno de telecomunicaciones Subtel, que lanzó un sistema *on-line* que permite a los consumidores hacer un seguimiento del estado de sus quejas por el servicio. La legislación chilena exige ahora que las compañías de telecomunicaciones creen un Coordinador de Reclamos de Consumidores para actuar conjuntamente con la Subtel en la solución de reclamaciones por el servicio. La Subtel recibió en el año 2001 alrededor de 5 116 reclamaciones —principalmente por término anticipado de contrato y facturación de servicios no solicitados— de las cuales un 88% se falló en favor de los consumidores.[13]

La figura 15.4 presenta una campaña de quejas realizada por La Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) en un proyecto encaminado a adelantar una Campaña de Concientización Pública en Colombia. La campaña busca despertar en los ciudadanos un interés para supervisar la ejecución de los recursos públicos, proveerle conocimiento sobre los instrumentos de participación ciudadana que la Constitución y la Ley prevén y despertar en el funcionario público conciencia sobre su responsabilidad para atender los requisitos de los ciudadanos que estén ejerciendo sus derechos de participación.[14]

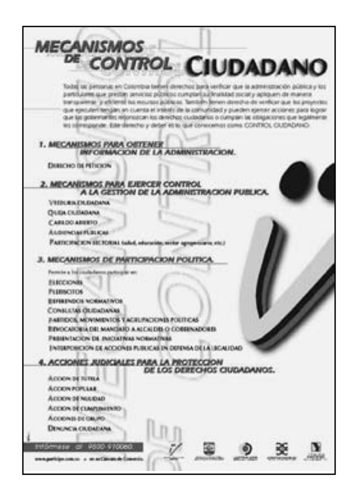



FIGURA 15.4 Campaña que promueve acciones de los ciudadanos a una participación más activa con su país

## Impacto en la lealtad en la recuperación de clientes insatisfechos

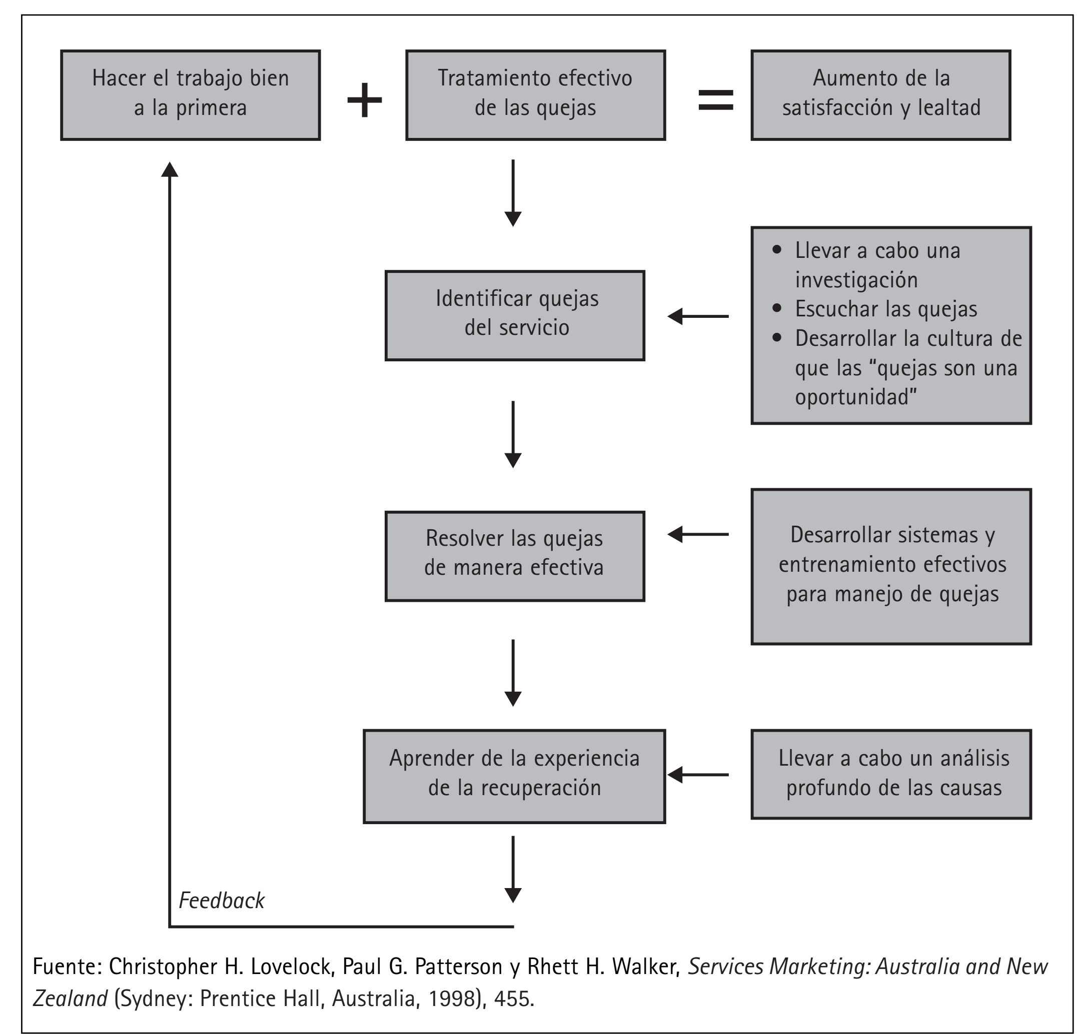
El TARP defiende que el tratamiento de las quejas tendría que verse como un centro de beneficios o utilidades y no como un centro de costos. Incluso se ha creado una fórmula donde se relaciona el valor de retener un buen cliente con los gastos generales de administrar una unidad efectiva de tratamiento de quejas. Se han introducido datos de la industria estadounidense en esta fórmula y se han visto unos elevados rendimientos sobre la inversión: un porcentaje del 50 al 70% para la banca, de un 20 a un 150% para compañías de gas, más de un 100% para servicios de automóvil, y entre un 35 a un sorprendente 400% en tiendas minoristas.[15]

De estos resultados se deduce que cuando un cliente insatisfecho se va, la empresa pierde más que el valor que tiene la próxima transacción. Pierde una cadena de beneficios que podría generar ese cliente a largo plazo, así como los de sus amigos que han cambiado de proveedor debido a los comentarios negativos de ese cliente descontento. Por tanto, es rentable invertir en los esfuerzos de recuperación de servicio para proteger esos beneficios a largo plazo.

El diseño de los procedimientos de recuperación de servicio tiene que tener en cuenta el entorno específico de la empresa y el tipo de problemas con los que podrían encontrarse los clientes. La figura 15.5 muestra los componentes de un sistema de recuperación de servicio efectivo.

### La recuperación de la satisfacción siguiendo las quejas de los clientes

La recuperación de los clientes insatisfechos es un término muy amplio para denominar los esfuerzos sistemáticos de una empresa por corregir un problema y recuperar la confianza tras una falla en el servicio. Los intentos por recuperar el servicio tienen un papel crucial en lograr (o reestablecer) la satisfacción del cliente. En cualquier organización, hay sucesos que pueden provocar un impacto negativo en la relación con los clientes. La prueba del compromiso de una empresa con la satisfacción y calidad del servicio, no son las promesas y el ambiente de sus oficinas, sino la manera en la que reacciona cuando las cosas van mal con el cliente (desgraciadamente, el modo de acción de muchas compañías no siempre es coherente con sus promesas).




Fuente: Christopher H. Lovelock, Paul G. Patterson y Rhett H. Walker, *Services Marketing: Australia and New Zealand* (Sydney: Prentice Hall, Australia, 1998), 455.

FIGURA 15.5 Componentes de un sistema de recuperación efectiva del servicio

Un servicio efectivo de recuperación de clientes descontentos requiere buenos procedimientos para resolver los problemas y tratar a los clientes insatisfechos. Es crucial para las empresas tener estrategias efectivas de recuperación, ya que un único problema de servicio puede destruir la confianza de un cliente, sobre todo cuando se dan en los siguientes tres casos.

- La falla es importante (por ejemplo, una actitud descarada y deshonesta por parte del proveedor)
- El problema concuerda con un patrón de comportamiento común en la compañía y no con un incidente aislado.
- Los intentos de recuperación son débiles, pretendiendo camuflar el problema original en vez de tratar de corregirlo.[16]

Muchas quejas se formulan en el momento en que se está efectuando el servicio, mientras que otras se hacen después del suceso. En ambos casos, la manera en que se traten las

quejas determinará si el cliente permanecerá con la empresa o buscará un nuevo proveedor para el futuro. La ventaja de obtener quejas en tiempo real es que todavía hay oportunidad de corregir la situación antes de que se entregue por completo el servicio. La parte negativa de este tipo de quejas (desde el punto de vista del empleado) es que pueden resultar desalentadoras. Abordar las quejas en tiempo real también puede interferir en la entrega del servicio. La principal dificultad para los empleados es que habitualmente carecen de la autoridad y de las herramientas necesarias para resolver los problemas de los clientes, especialmente cuando se trata de buscar opciones a cargo de la empresa o autorizar la compensación *in situ*. Cuando las quejas se hacen después de la entrega del servicio, las opciones para la recuperación son más limitadas. En este caso, la empresa puede excusarse, repetir el servicio hasta conseguir la solución deseada u ofrecer otra manera de compensación.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente es el sitio PlanetFeedback. Comentarios como: "El motor no funciona", "falta un cable", "el transformador es para otro tipo de enchufe", "el manual de instrucciones no se entiende", tienen su espacio en Internet en el servicio PlanetFeedback. El sitio, además de ventilar los comentarios de los clientes sobre sus compras, les permite contactarse fácilmente con las compañías aludidas. PlanetFeedback tiene una base de datos con miles de compañías a las cuales contacta con rapidez. Si la que busca no está en su base de datos, el servicio se compromete a localizarla y hacerle llegar su queja. Una vez que su carta es enviada, PlanetFeedback ofrece un servicio de seguimiento de las respuestas de las compañías. El usuario puede incrementar su influencia contactándose con otros que hayan tenido el mismo problema, e iniciar acciones conjuntas. Por supuesto que también puede compartir las buenas experiencias que ha tenido con las compañías.[17]

## Principios de una resolución efectiva de los problemas

Para conseguir recuperarse de las fallas del servicio no basta con una simple determinación de querer resolver los problemas. Requiere un compromiso, una planeación y unas líneas de acción claras y definidas. Tanto los directivos como el personal de cara al público tienen que estar preparados para tratar con clientes insatisfechos, conflictivos y que muchas veces se comportan de manera insultante hacia el personal de servicio que no tiene ninguna culpa. Los intentos de la recuperación de servicio tienen que ser flexibles y los empleados tendrían que tener la autoridad suficiente como para tomar las medidas necesarias para solucionar los problemas de los clientes insatisfechos.[18] El "Memo para la gerencia 15.1", presenta discusiones con ejecutivos de distintas industrias, los cuales definen las líneas de acción para resolver un problema de manera efectiva. Cada empresa, a la hora de aplicar un proceso de recuperación de servicio, debe tener en cuenta su entorno específico y los problemas tipo con los que es probable que se encuentre el cliente.

Las compañías bien administradas buscan actuar rápido y bien en cada uno de los 10 puntos discutidos en el "Memo para la gerencia 15.1". Los estudios sugieren que cuanto más lenta sea la resolución de un problema de servicio, mejor tendrá que ser la recompensa (o reparación) necesaria para hacer que el cliente esté satisfecho con el resultado del proceso de recuperación de servicio.[19] Un hecho que puede enervar a los clientes es que se traten las quejas con sospecha y desconfianza. Hay un peligro real en asumir que todos los clientes que se quejan son, como los denominamos en el capítulo 4, clientes difíciles. Como afirma el presidente del TARP: "Nuestros estudios han visto que en la mayoría de las organizaciones, las estafas premeditadas de las que han sido objeto las empresas representan de un 1 a un 2% de la base de los clientes. Nos preguntamos por qué muchas empresas se defien-

den de estos clientes sin escrúpulos tratando al 98% de sus clientes honestos como deshonestos".[20]

Recuperar a los clientes que han dejado la empresa después de una o más experiencias desagradables con el servicio, es uno de los retos a los que se enfrentan los directivos. Strauss y Friege apuestan por una política estructurada de aproximación para ganar de nuevo a los clientes que han manifestado la intención de terminar todo tipo de relación con la empresa o que ya la han dejado.[21]

En la figura 15.6 vemos los diferentes sistemas de recuperación de clientes.[22] La primera generación de recuperación de clientes corresponde al sistema inflexible en el que las empresas no admiten que se pueden equivocar. Por eso, cuando un cliente expone un problema, le dicen —a efectos prácticos— que se verán las caras en el juzgado.

En la segunda generación de sistemas de recuperación de clientes, el sistema burocrático, la empresa asume que se equivoca. Recoge la queja, pero responde a través de un sistema burocrático, lento pero seguro.

En la tercera generación de sistemas de recuperación de clientes, el sistema reactivo, se da un gran paso hacia delante. Las reglas y las normas para atender las quejas han sido sustituidas por capacitación y mejora del compromiso de los empleados. El sistema sigue siendo reactivo pero cuenta con un estimulante diseño.

*MEMO PARA LA GERENCIA 15.1*

**Notas de acción para una resolución efectiva de problemas**

1. *Actuar rápidamente.* Si la queja se lleva a cabo durante la ejecución del servicio, el tiempo será el elemento clave para conseguir una recuperación total del cliente. Cuando las quejas se hacen después de la entrega del servicio, muchas empresas han establecido políticas de respuesta dentro de las 24 horas siguientes. Incluso cuando es probable que la resolución completa del problema lleve más tiempo del previsto, es imprescindible comunicárselo al cliente y reconocer la falla.
2. *Admitir fallas pero sin ponerse a la defensiva.* Actuar a la defensiva puede hacer pensar que la organización tiene algo que esconder o es reacia a analizar con profundidad la situación.
3. *Mostrar que se entiende el problema desde el punto de vista del cliente.* Ponerse en la piel del cliente es la única forma de entender qué es lo que ha ido mal y por qué está disgustado. El personal de servicio tiene que evitar precipitarse y hacer sus interpretaciones personales.
4. *No discutir con los clientes.* El propósito tendría que ser unificar los hechos para alcanzar una solución compartida, no intentar ir a ganar un debate o probar que el cliente no sabe. Discutir impide escuchar y rara vez disipa la cólera.
5. *Reconocer los sentimientos del cliente, tácita o explícitamente.* (Con frases del estilo: "Puedo entender por qué está usted disgustado"). Esta acción ayuda a crear una comunicación que es el primer paso para reconstruir una relación dañada.
6. *Dar al cliente el beneficio de la duda.* No todos los clientes están en lo cierto y no todas las quejas son justificadas. Pero los clientes tendrían que ser tratados como si su queja fuera válida hasta que no se demostrara lo contrario. Si hay mucho dinero en juego (como una reclamación de seguros o un juicio), hay que garantizar una investi-

gación detallada. Por el contrario, si la cantidad en juego es pequeña, no valdrá la pena crear una situación incómoda y se tratará de reembolsar o dar otra compensación. A pesar de todo, es una buena idea registrar las quejas, ver el historial de cada cliente y estudiar cuáles son dudosas.

7. *Establecer de forma clara los pasos necesarios para resolver el problema.* Cuando no son posibles las soluciones instantáneas, es bueno informar al cliente de cómo la organización piensa proceder para corregir su acción. Este hecho significa que la empresa está tomando medidas correctoras aunque debe considerar cuidadosamente el tiempo que le llevará corregir la acción (así las empresas tendrán cuidado en no prometer demasiado).
8. *Mantener informados a los clientes del progreso.* A nadie le gusta estar en el olvido. La incertidumbre crea ansiedad y estrés. La gente tiende a aceptar mejor los problemas si sabe qué es lo que está pasando o reciben información periódica sobre la evolución de los mismos.
9. *Considerar la compensación.* Cuando los clientes no han recibido los resultados del servicio por el que han pagado y además han sufrido serios inconvenientes como la pérdida de tiempo y dinero, la empresa deberá establecer un pago monetario o una oferta equivalente al servicio en especie. Este tipo de estrategias de recuperación reduce también el riesgo de una acción legal por parte de un cliente furioso. Las garantías de servicio establecen con antelación qué tipo de compensaciones se llevarán a cabo y es obligación de la empresa velar por su cumplimiento.
10. *Perseverancia para recuperar la confianza.* Cuando los clientes han sido defraudados, uno de los mayores retos es recuperar su confianza y conservar la relación para el futuro. Se necesita perseverancia para suavizar el enojo de los clientes y convencerles de que las acciones que se han llevado a cabo han sido para evitar que vuelva a ocurrir el problema. Los verdaderos esfuerzos de recuperación pueden ser muy efectivos en la construcción de la lealtad y de referencias.

La última generación añade un elemento importantísimo: la proactividad. En este caso, es la empresa quien toma la iniciativa de recuperación cuando detecta una anomalía antes de que el cliente se lo diga.

En la figura 15.6 aparecen dos ejes que se cruzan: en uno se representan las cuatro generaciones de sistemas de recuperación de clientes y en el otro el grado de excelencia de las operaciones, que se podría medir en función de la frecuencia e importancia de las fallas. La figura refleja que cuando una empresa suma buenas operaciones y sistemas de recuperación de última generación, propicia las condiciones para crear clientes "apóstoles". Por el contrario, cuando en una empresa coexisten operaciones deficientes con sistemas de primera generación, la proliferación de clientes "terroristas" es inevitable.

Cuidar a los clientes requiere que la empresa también se haga cargo de sus empleados. Los directivos tienen que reconocer que, manejar las quejas sobre las fallas en el servicio e intentar recuperarlo, puede resultar estresante para los empleados, especialmente cuando son maltratados por los clientes por problemas sobre los cuales no tienen ningún tipo de control. Para agravar la presión sobre los mismos, existen políticas que imponen procedimientos inflexibles y burocráticos que impiden al personal de contacto tener autoridad para manejar como crean oportuno las situaciones de recuperación. Bowen y Johnston argumentan a favor de que las empresas de servicio desarrollen "estrategias internas de recuperación de servicio", diseñadas para ayudar a los empleados a recuperarse del senti-

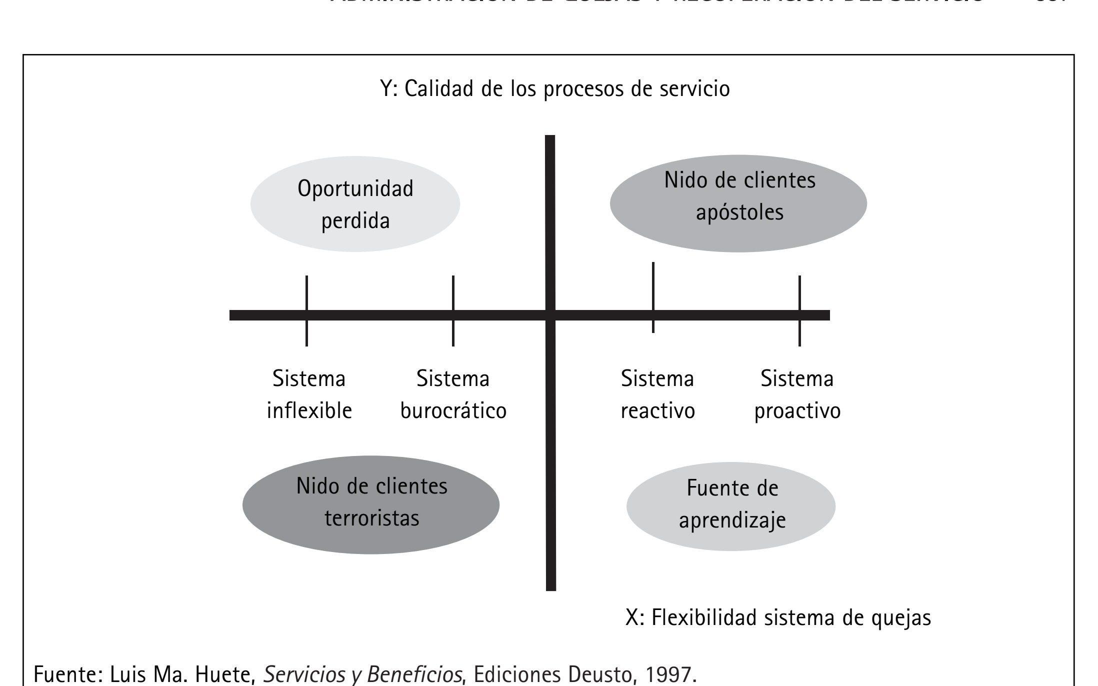



FIGURA 15.6 Sistemas de recuperación de servicios

miento negativo que proporciona el hecho de ser la persona sobre la cual el cliente descarga su rabia e insatisfacción.[23]

Igualmente, la dirección debe asegurarse de que contrata un número suficiente de empleados, bien formados y motivados, que sean capaces de proporcionar un buen servicio, y una rápida y efectiva recuperación cuando las cosas van mal. Las compañías con una buena reputación en la atención a los clientes no se pueden permitir el lujo de acomodarse y ser complacientes. La reestructuración de personal (una política deliberada de reducir el número de empleados para reducir costos) a menudo implica un riesgo, ya que sustituyen personas por mensajes automáticos de teléfono y páginas de Internet pensando que les permitirá continuar respondiendo satisfactoriamente a los problemas de los clientes. La industria de las telecomunicaciones muestra un ejemplo de los riesgos que entrañan recortar la base del personal de servicio a favor de soluciones automatizadas, especialmente durante un período de continuas fusiones, adquisiciones y desinversiones. Las empresas clientes, desde aerolíneas internacionales hasta la Cámara de Comercio de Chicago, están entre aquellos cuyo teléfono y operaciones de Internet se paralizaron por fallas en el servicio, las cuales se agravaron por la impotencia de los clientes para encontrar a alguien que les pudiera solucionar el problema.[24]

## Garantías de servicio

Un pequeño pero creciente número de compañías ofrece a los clientes una garantía incondicional de satisfacción, prometiendo que si el servicio no alcanza un nivel de calidad predefinido, el cliente tiene derecho a recibir una o más formas de compensación, ya sea el rembolso, el cambio o el abono en cuenta. Christopher Hart da razones por las cuáles las garantías de servicio son herramientas poderosas, tanto para la promoción como para el logro de un servicio de calidad. Éstas son:

1. Las garantías obligan a las empresas a centrarse en lo que sus clientes realmente quieren y esperan en cada paso del servicio.
2. Las garantías definen unos determinados niveles de calidad, transmitiendo tanto a los clientes como a los empleados lo que la empresa quiere y representa. Las recompensas a los clientes por un servicio de mala calidad hace que los directivos se tomen en serio las garantías, ya que quedan reflejados en los costos financieros de las fallas de calidad.
3. Las garantías requieren el desarrollo de un sistema que haga que el cliente genere información de retroalimentación llena de sentido sobre la que la empresa pueda actuar.
4. Las garantías ayudan a las empresas a identificar y superar sus fallas.
5. Las garantías se consideran una fuerza de marketing porque reducen el riesgo en la decisión de compra. También ayudan a construir una relación de lealtad a largo plazo.[25]

Muchas empresas han implantado garantías de servicio sin pensar detenidamente en el compromiso que implican. Compare los siguientes ejemplos de garantías de servicio de la tabla 15.2 y pregúntese de cuál de las empresas le gustaría ser cliente.

## Desarrollar una estrategia a partir de una garantía de servicio

La corporación Hotel Promus, ahora pertenciente a la Corporación de Hoteles Milton, introdujo la estrategia de garantizar un 100% de satisfacción en el hotel Hampton Inn y luego la aplicó a todo la cadena Promus, incluyendo Hampton Inn & Suites, Embassy Suites y Homewood Suites, uniendo todas las marcas Promus en una única, con el compromiso común de satisfacer al cliente.

Desde el punto de vista de creación de negocio, Promus, la cadena de hoteles Hampton Inn (una subsidiaria de la Corporación de Hoteles Milton) veía la Garantía del 100% de Satisfacción como un gran éxito.[26] Su estrategia de reembolsar el costo de la habitación por el día en que el cliente no había estado satisfecho había atraído a nuevos huéspedes y se había convertido en un sistema de retención de clientes.

La gente elegía Hampton Inn porque sabía que estaría satisfecho. Casi tan importante, la garantía se había convertido en una herramienta crucial para identificar nuevas oportunidades de mejora de la calidad. En este aspecto, la Garantía del 100% de Satisfacción no era una tarea fácil, ya que algunos de sus competidores habían tratado de imitarla sin éxito. La historia presentada en "Perspectivas de Servicio 15.1" es un ejemplo. El reto era crear una cultura corporativa basada en un compromiso proactivo para hacer frente, con un 100% de satisfacción, a las expectativas de los clientes. Sin embargo, a pesar de que se habían demostrado sus beneficios, la garantía se había encontrado con la resistencia y el escepticismo de los directivos de los hoteles, no sólo en Hampton Inn sino también en los Embassy Suites y Homewood Suites.

**Diseño de una garantía.** El primer paso para diseñar una garantía en el hotel Hampton Inn era responder a la pregunta clave: ¿Qué esperan los clientes de una garantía? Varios estudios han revelado que los clientes están principalmente interesados en la calidad y la limpieza de su hospedaje y en un servicio eficiente y agradable a un precio moderado. También querían una garantía que fuera simple y fácil de invocar en caso necesario. En entrevistas con los clientes, se desarrolló una interacción ideal con el cliente y un mapa con 53 situaciones reales que fueron cruciales para la satisfacción de su estancia en Hampton Inn.

TABLA 15.2 *Ejemplos de Garantías de Servicio*

- **Garantía del servicio exprés de la empresa de mensajería estadounidense "U.S. Postal Service" (USPS)**
  **Garantía de servicio:** Están excluidos todos los envíos internacionales y militares retrasados debido a inspecciones de aduanas. Si este envío es franqueado a la sucursal asignada de USPS Entrega Exprés antes del tiempo estimado para una entrega al día siguiente, será entregada al mismo o al agente antes del tiempo garantizado el siguiente día hábil. Es necesaria la firma del destinatario, del representante del mismo o del mensajero una vez efectuada la entrega. Si no se ha entregado en el tiempo garantizado y el remitente reclama un rembolso, USPS pagará el franqueo excepto en los siguientes casos: 1) la entrega se intentó pero no se pudo realizar; 2) el envío se retrasó por huelga o paro; 3) la detención de la entrega se hizo con fines legales.

  Fuente: Editado en la parte de atrás del recibo de los envíos Exprés.
- **Garantía de L.L. Bean**
  **Nuestra Garantía:** Nuestros productos están garantizados para que le proporcionen el 100% de satisfacción. Si sucede lo contrario, devuelva el producto en cualquier momento. Se lo cambiaremos por otro, le rembolsaremos el dinero o se lo abonaremos en su tarjeta de crédito. No queremos que tenga nada de L.L. Bean que no le satisfaga completamente.

  Fuente: Editado en todos los catálogos de L.L. Bean y en la página de Internet de la compañía, www.llbean.com/customerservice/, enero 2000.
- **Garantía de puntualidad de la compañía aérea Spanair**
  **Condiciones Generales del Bono Garantía de Puntualidad:** Este Bono de Garantía se entrega sólo a aquellos pasajeros que hayan sufrido algún tipo de retraso en las rutas seleccionadas. Dicho retraso queda estipulado en más de 15 minutos entre la hora programada de salida del vuelo que figura en el boleto del pasajero y el cierre de las puertas del avión. Spanair se obliga a la **Garantía de Puntualidad** en aquellos retrasos que sean imputables a la compañía. Quedan excluidas las causas de fuerza mayor y las no imputables a Spanair S.A. Con este bono, y siempre que se cumplan las condiciones descritas, Spanair se compromete a entregar un boleto gratuito en el mismo trayecto y clase. Los boletos emitidos contra este bono no serán, en ningún caso, rembolsables, transferibles y no generaran puntos/millas en ningún programa de lealtad en los que participe Spanair, y sólo serán válidos para volar en vuelos operados por Spanair.
- **Garantía de puntualidad del tren de alta velocidad AVE**
  Devolución del importe total del boleto si el tren AVE llega con más de cinco minutos de retraso, teniendo un índice de puntualidad en el 2001 del 99%.
- **Garantía de servicio de los grandes almacenes El Corte Inglés**
  Los artículos de El Corte Inglés están avalados por importantes firmas comerciales. Ofrecer la máxima calidad y la mejor garantía es nuestro compromiso con nuestros clientes. Si no le gusta el producto adquirido, le devolvemos su dinero o se lo cambiamos por otro. Para realizar la devolución, el producto debe estar en perfectas condiciones y en su embalaje original. En cualquier caso, con la compra on-line se admitirá la devolución de los productos defectuosos y envíos erróneos, siendo El Corte Inglés quien se hará cargo de los gastos de envío siempre que el cliente comunique esta circunstancia en el plazo de siete (7) días contados desde la fecha de recepción del envío. Enviar un e-mail a clientes@elcorteingles.es

Estos momentos de la verdad se tradujeron en aspectos concretos y controlables del producto y servicio de Hampton Inn. A lo largo del proceso de diseño de la garantía se forjó una nueva mentalidad que era la de escuchar a los clientes, ya que son ellos los que saben mejor qué es lo que les gusta. Sólo los clientes toman la decisión de volver a un determinado hotel o recomendárselo a otros.

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.1*

**¿Qué tan incondicional es su garantía?**

Christopher Hart cuenta la historia de un incidente en un hotel de una conocida cadena durante el verano de 1997, cuando acompañaba a sus dos primos, Jeff y Roxy Hart. Estaban al final de un largo fin de semana de vacaciones y necesitaban un sitio barato para pasar la noche. Era tarde y su vuelo saldría temprano la mañana siguiente. Jeff intentó reservar en Hampton Inn pero no había nada disponible en esa área. Entonces, llamó a (no figura) Inn, que tenía habitaciones libres y reservó una por $62.

"Hemos encontrado el hotel", dijo Chris, viendo el enorme cartel que anunciaba "Habitaciones por $55.95, desayuno incluido". Y entraron.

Después de dar la información básica, el recepcionista le dijo a Jeff que su habitación le costaría $69. "Pero yo había hecho una reservación por una habitación que costaba $62", dijo Jeff. "¿Qué historia es ésta? Y, por cierto, ¿qué hay del cartel que anuncia un precio de $55.95? ¿Me podría dar una habitación por ese precio?".

"Oh", replicó el recepcionista. "Eso fue una promoción especial de primavera. Pero ya se ha acabado" (era finales de junio).

Jeff respondió, "Pero todavía está el cartel anunciando ese precio. Es ilegal hacer publicidad de un precio y luego cobrar otro".

"Espere que voy a buscar al director", dijo el recepcionista nervioso. Vino el director y a mitad de la conversación en la que Jeff discutía los mismos puntos que con el recepcionista, Chris apuntó: "Por cierto, creo que ofrecen una garantía de satisfacción, ¿estoy en lo cierto?".

"No en las habitaciones de $55.95", respondió el director.

"Entonces, ¿a qué habitaciones se aplica?", preguntó Chris.

"Sólo a las buenas", replicó el director.

"Entonces quiere decir que tiene usted habitaciones malas", dijo Jeff.

"Bueno, en realidad tenemos habitaciones que todavía no se han renovado. Son éstas por las que cargamos $55.95. Pero ya no nos queda ninguna esta noche".

Chris dijo: "Bueno, Jeff, mejor que nos quedemos con una habitación de las caras, porque si no, dudo que estemos descansados mañana".

El director añadió rápidamente: "¿Le he mencionado que la garantía no se aplica durante los fines de semana?".

"No", dijo Jeff furioso, quien había trabajado durante 15 años dirigiendo el costo-beneficio y estudios de conformidad para el gobierno de Estados Unidos, "y eso también es ilegal".

"Espere un momento", dijo el director, con una mirada desconcertada como si algo se le hubiera pasado por la cabeza. "Déjenme ver una cosa". Se sumergió en la computadora, tocando rápidamente el teclado, dando la impresión que estaba trabajando en su favor.

Después de un tiempo, levantó de golpe la cabeza con una gran sonrisa.

"Uno de los clientes que originalmente había reservado una habitación de $55.95, ha llamado para pedir una de mayor calidad, pero no había sido registrado en la computadora. Les podría dejar esta habitación aunque no puedo garantizarles su satisfacción".

"La tomaremos", dijo Roxy, agotado de la discusión.

El vicepresidente de marketing, afirmó: "Diseñar la garantía hizo que entendiéramos qué es lo que realmente les gusta a nuestros clientes, en vez de lo que nosotros pensamos

que les gusta". Se tornó un hecho imperativo que todos en la empresa, desde el personal de contacto hasta los directivos, escucharan atentamente a los clientes, anticipándose a sus necesidades en el mayor grado posible, y remediando sus problemas hasta que estuvieran satisfechos con la solución. Establecer el enfoque de orientación al cliente en el funcionamiento el hotel provocó un impacto profundo en la manera en que la compañía dirigía sus negocios.

Paralelamente al estudio cualitativo basado en el cliente, los directivos de la corporación de Promus entrevistaron a las franquicias más avanzadas en la orientación al cliente y a los directores de hotel para ver cuáles eran sus percepciones sobre esta garantía. Incluso aquellos que apoyaban plenamente el concepto de una garantía, todavía se preguntaban las siguientes cuestiones:

1. ¿Tenderán los clientes a engañar y ser deshonestos?
2. ¿No se excederán en generosidad los empleados a la hora de compensar a los clientes?
3. ¿Cuál será el resultado de nuestros esfuerzos por el aumento de la satisfacción de nuestros clientes?

**Prueba piloto.** Para preparar el lanzamiento de la garantía, se llevó a cabo una prueba piloto en 30 hoteles que ya tenían una alta satisfacción de los clientes. El entrenamiento era visto como algo crítico. En primer lugar, se entrenaba a los directores generales en lo fundamental de la garantía, en qué consistía y cómo funcionaba. Después, los directores generales tenían que enseñar a sus empleados. Se enseñaba a los directivos a tomar un papel de liderazgo mediante la demostración de un apoyo activo a la garantía y de ayudar a los empleados a ganar confianza en el manejo de las preocupaciones y problemas de los clientes. Finalmente, se explicó y dio a conocer la garantía a los clientes.

También en hoteles donde ya había una cultura de alta satisfacción, la compañía Promus se dio cuenta que los empleados de contacto con el cliente no tenían la autoridad suficiente para llevar a cabo lo necesario para tener al cliente satisfecho. Además, los empleados no sentían que tuvieran una responsabilidad explícita para conseguir la satisfacción del cliente. Tenían que entender que la misión de su trabajo era llegar más allá de las tareas funcionales por las cuales fueron contratados (por ejemplo, mantenimiento de la propiedad, desayuno, recepción).

Los directivos y empleados aprendieron que la garantía no implicaba únicamente rembolsar un dinero sino que se trataba de hacer que los clientes estuvieran satisfechos. Tenía que ser una prioridad conseguir la satisfacción de los clientes mediante la corrección de las fallas y resolver los problemas. Se animaba a los empleados a que resolvieran, de manera creativa y en el acto, los problemas, confiando en la garantía como una medida de seguridad para captar a los clientes que todavía seguían insatisfechos.

Después de asimilar los conceptos básicos de la garantía y viendo su aplicación en Hampton Inn, se pidió a los directores generales que se distribuyeran en grupos de 10 a 12 personas. Su objetivo era hacer una lista de los aspectos negativos y positivos que veían de la garantía. Muy pocos grupos pudieron sacar una lista de más de una o dos páginas de aspectos positivos, sin embargo, los directivos tuvieron poca dificultad para sacar una de aspectos negativos; ¡una de estas listas tenía hasta 26 páginas! Los directores corporativos analizaron cada aspecto negativo, tratando una a una las preocupaciones de los directores. También había miedo a que los clientes abusaran de la garantía e hicieran trampas. (Ver

"Perspectivas de servicio 15.2" para ver cómo Hampton Inn Promus identifica los clientes deshonestos).

**Experiencia posterior.** Como una parte de la información de retroalimentación para todas las marcas de Promus, la compañía provee informes trimestrales, mostrando las cinco principales razones por las que invocar la garantía. Se ayuda a los directores a que desarrollen unos planes de acción claros para que eliminen los desembolsos por indemnizaciones de las garantías. Junto con un programa de premios para los empleados que han llevado a cabo actos excepcionales de servicio a los clientes, la satisfacción del cliente ha aumentado sustancialmente en estos hoteles donde la garantía se ha aplicado radicalmente. Además, una vez que la fuente de los problemas fue eliminada, los desembolsos por indemnizaciones se volvieron sistemáticamente menos frecuentes. Cuando este ciclo virtuoso ocurría en un hotel específico, su personal se convertía en "defensores de la garantía" y se extendía su éxito a través de toda la cadena.

Con el paso del tiempo, los directores han reconocido dos cosas. La primera, es que el número de personas que reclama la garantía representa únicamente un pequeño porcentaje de clientes. En segundo lugar, el porcentaje de personas sobre este grupo que engaña es muy pequeño. Como admitió un director: "Me di cuenta que estaba dirigiendo toda mi acción para tratar de dar hospedaje a tan sólo la mitad del 1% de clientes que realmente reclamaban la garantía. Y fuera de este número, quizá sólo el 5% me engañaban. Visto de esta manera, estaba concentrándome en dirigir mi negocio en el 0.025% del total de los ingresos".

*PERSPECTIVAS DE SERVICIO 15.2*

**Identificar a los clientes deshonestos**

Como parte del sistema de identificación y seguimiento de la garantía, Hampton Inn Promus ha desarrollado diferentes maneras para identificar a los clientes que mienten. Estos utilizan pseudónimos o problemas distintos de satisfacción para reclamar la garantía repetidamente y que les devuelvan el dinero de la habitación. Los clientes que muestran una alta tendencia a reclamar reciben una atención personalizada y un seguimiento por parte del Equipo de Atención al Cliente de Promus. Siempre que sea posible, los directivos senior llamarán a estos clientes para interrogarles sobre sus últimas estancias. La conversación tendría que ser como sigue: "Hola, Mr. Jones. Soy el director de Atención al Cliente de la Corporación del Hotel Hampton Inn Promus y he visto que ha tenido algunos percances en los cuatro últimos hoteles de la cadena que ha visitado. Como nos tomamos muy en serio nuestra garantía, he pensado en llamarle para averiguar cuáles eran los problemas". La típica respuesta es un silencio sepulcral. Muchas veces el silencio viene seguido de preguntas de cómo han llegado hasta la sede sus problemas. Estas llamadas tienen también sus notas graciosas. Una persona que había reclamado la garantía 17 veces en lo que parecía un viaje de ida y vuelta por todo Estados Unidos, le preguntaron inconscientemente: "¿Dónde le gusta hospedarse cuando viaja?". "Hampton Inn", fue su respuesta. "Pero", dijo el ejecutivo de Promus que hacía la llamada, "nuestro registro señala que las últimas 17 veces que ha estado en un Hampton Inn, ha reclamado siempre la Garantía del 100% de Satisfacción". "¡Por eso me gustan!", dijo el cliente (que resultó ser un camionero de recorrido de larga distancia).

La experiencia demuestra que los clientes no buscan un rembolso, sino estar satisfechos por lo que pagan. Y como la Garantía 100% de Satisfacción de Hampton Inn Promus ofrece justamente esto, es una herramienta poderosa para atraer y retener clientes. Una encuesta hecha en 1996 decía que:

- El 54% de los clientes encuestados dijo que, debido a su garantía, tenían una probabilidad mayor de considerar los hoteles Hampton Inn Promus a la hora de hospedarse.
- El 77% de los clientes encuestados dijo que se hospedaría de nuevo en el mismo hotel Promus que habían estado.
- El 93% de los clientes encuestados dijo que probarían otro hotel Hampton Inn Promus.
- El 59% de los clientes encuestados ya había repetido.

## Desarrollo de garantías viables

Entre las razones de éxito de la garantía de Promus están: una cuidadosa planeación, una atención al empleado y a las preocupaciones del director, un énfasis en la formación, y las ganas de delegar una mayor autoridad en los empleados. La empresa había considerado la posibilidad de que los clientes abusaran de la garantía— haciendo reclamaciones fraudulentas para conseguir una noche gratis en el hotel— y vieron que la incidencia de dicho fraude era muy pequeña. Se ha comprobado que ese porcentaje es mayor en empresas que no tienen esa garantía de calidad de servicio. Los clientes tienden a hacer justicia con las empresas que no se han portado bien con ellos. Como consecuencia, se confía en los clientes cuando éstos se quejan y se les recompensa en el acto. Sin embargo, la dirección de la empresa no es ingenua. Hay un seguimiento cuidadoso después de toda reclamación de la garantía y un análisis de cualquier patrón de comportamiento sospechoso de continuas reclamaciones.

**Elementos específicos de las garantías.** Las garantías tienen que ser claras para que los clientes y los empleados las entiendan con facilidad. Muchas veces, esto significa relacionar los términos de la garantía de la satisfacción de una actividad específica en vez de con toda la actividad en general. Por ejemplo, la empresa pública de abastecimiento de agua de la Comunidad de Madrid, Canal de Isabel II, tiene cinco garantías establecidas en su Sistema de Calidad, implantado en 1999. Se planteaban como nuevo reto la adquisición de unos compromisos concretos con sus clientes que de no cumplirse por causas imputables a la empresa, supondría una compensación económica al cliente como muestra la tabla 15.3.

**No permitir el uso inapropiado de las garantías.** ¿Es siempre una buena idea para una empresa de servicios introducir una garantía? La respuesta, de acuerdo con Ostrom y Hart, es que los directivos tendrían que pensar primero en los puntos fuertes y débiles de la compañía en el contexto del mercado en el que compiten.[27] Las empresas que ya tienen una buena reputación en dar un servicio de alta calidad no necesitan una garantía; de hecho, podría ser poco inteligente hacerlo explícito en la publicidad, no así en la información al cliente. Por el contrario, las empresas cuyo servicio es malo en la actualidad, tienen que trabajar primero por mejorar la calidad hasta llegar a un nivel superior al de la garantía. Las empresas de servicio que sufren de una buena facturación, de una actitud negativa por parte de los empleados y de la inhabilidad de reclutar buenos directivos tampoco están en la situación de poder ofrecer garantías. De la misma manera, no sería buena idea que las empresas cuya

TABLA 15.3 *Garantía de Servicio de la empresa pública de abastecimiento de aguas de Madrid al Cliente del Canal de Isabel II*

| COMPROMISO | COMPENSACIÓN |
|---|---|
| Instalar un contador divisionario en batería en el plazo de tres días laborables, desde la fecha de la contratación. | 1. Por cada día de demora se compensará al cliente con 6€ hasta el total del costo de la instalación y de los materiales. |
| Instalar una nueva acometida, que tenga que ser ejecutada por el Canal de Isabel II y que exista red de distribución adecuada a la que conectarla, en el plazo de 10 días naturales, desde la fecha en que el cliente contrata o desde que recibe la licencia del Ayuntamiento correspondiente para poder realizarla. | 2. Por cada día de demora se compensará al cliente con 18€ hasta el total del costo de la instalación y de los materiales. |
| Contestar a la reclamación presentada por el cliente por consumo de agua en el plazo de 10 días laborables, desde la fecha de recepción de la petición. | 3. Por cada día de demora se compensará al cliente con 3€. |
| Personarse el lector en la finca para leer el contador en la fecha en la que previamente se le ha comunicado al cliente. | 4. Se compensará al cliente con 3€ por cada incumplimiento. |
| Comprobar el contador, si técnicamente es posible, en el plazo de 15 días laborables, desde la fecha de recepción de la petición. | 5. Por cada día de demora se compensará al cliente con 3€. |

calidad de servicio no es posible controlar (debido a causas externas) garantizaran cualquier aspecto del servicio que no fuera posible mejorar a través de estrategias internas.

Ya que ofrecer una garantía es, en gran medida, una estrategia de marketing, los directivos se tendrían que preguntar si los beneficios compensan los costos de la misma. El valor del negocio extra ganado como consecuencia de esta medida tiene que compensar el costo de pagar las compensaciones por las fallas cubiertas por la garantía, más el costo de las inversiones para mejorar la efectividad operacional y el desempeño del personal. Sin embargo, cuando los directivos evalúan los beneficios, tienen que mirar el potencial a largo plazo para mejorar la productividad operacional, el aumento de la motivación, el orgullo de los trabajadores, y la habilidad de la empresa de reclutar y retener a los mejores empleados.

En un mercado donde la compra y uso del servicio tienen poco riesgo financiero personal o psicológico asociado para los clientes, nos tenemos que preguntar cuánto más valor añadiremos estableciendo una garantía. Sin embargo, donde existe riesgo, pero la diferencia percibida en la calidad del servicio entre las ofertas de la competencia es muy pequeña, entonces el primero en establecer una garantía será capaz de obtener una ventaja y crear un valor diferencial para sus servicios. ¿Pero qué tendrán que hacer los directivos si uno o más competidores tienen ya una garantía? El no hacer nada es un riesgo que puede ser visto como una falta de compromiso de la empresa con la calidad. Está también la posibilidad de que la garantía de calidad se convierta en un requerimiento en la decisión de compra del cliente. De manera que la mejor respuesta tendrá que ser atraer la atención del cliente a través del lanzamiento de una garantía distintiva que no sólo esté por encima de lo que ofrece el competidor sino que sea difícil de copiar o mejorar en el corto plazo.

# Conclusión

Recoger la información de retroalimentación del cliente a través de las quejas, sugerencias y felicitaciones constituye una medida para incrementar la satisfacción de los clientes. En todas, incluso en los peores ejemplos, los clientes que se quejan están indicando que quieren continuar su relación con la empresa de servicios. Pero también están señalando que no todo va bien y que esperan que la empresa mejore.

Las empresas de servicio necesitan desarrollar estrategias efectivas para recuperarse de las fallas del servicio y poder mantener la confianza del cliente. Después de todo, hasta la mejor estrategia no es igual a haber sido tratado bien la primera vez. Las garantías de servicio incondicionales bien diseñadas también han demostrado ser un instrumento poderoso para identificar y justificar las mejoras necesarias para crear una cultura en la que los trabajadores tomen pasos proactivos para asegurarse de que los clientes están satisfechos.

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique los posibles planes de acción con un cliente insatisfecho.
2. Describa los factores que pueden intimidar a un cliente a la hora de reclamar.
3. Teniendo en cuenta los estudios del TARP descritos en este capítulo, ¿cuáles son las implicaciones para los directivos?
4. Aplique los cuatro principios de la recuperación de servicio en el nivel de dirección en una empresa de servicios que conozca. Describa cómo la organización sigue o no sigue estas pautas. ¿Qué impacto ve en la fidelidad de los clientes?
5. Evalúe la garantía de servicio introducida por los hoteles Promus. ¿Cuáles cree que son sus principales ventajas y desventajas?

## EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Piense en la última vez que tuvo una experiencia poco satisfactoria. ¿Se quejó? ¿Por qué? Si no reclamó, explique por qué no lo hizo.
2. ¿A quién le costaría más quejarse? ¿Por qué? ¿Cómo podrían reducir los proveedores del servicio el mal trago que supone recibir una queja y estar seguros de estar recibiendo una información de retroalimentación importante de usted y de otros clientes?
3. ¿Cuándo fue la última vez que estuvo realmente satisfecho con la respuesta a una queja? Describa con detalle qué pasó y qué provocó su insatisfacción.
4. Seleccione tres personas y pida a cada una de ellas que identifique varias ocasiones del año pasado donde estuvieron insatisfechos con un servicio. ¿Qué acción tomó en cada caso y cuáles fueron los resultados? (Si no se tomó ninguna acción, ¿cuáles fueron las razones?).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Oren Harari, "Thanks Heavens for Complainers", en *Management Review*, marzo de 1997, 25-29.
2. Technical Assistance Research Programs Insitute (TARP), *Consumer Complaint Handling in America; An Update Study, Part II* (Washington, DC: TARP and U.S. Office of Consumer Affairs, abril de 1986).
3. Susan M. Keveaney, "Customer Switching Behavior In Service Industries: An Exploratory Study", en *Journal of Marketing* 59 (abril de 1995); 71-82.
4. Bernd Stauss, "Global Word of Mouth", Marketing Management, verano 1997, 28-30.

5. Joaquín Fernández, María Hope, "Calidad del servicio en México. A oídos sordos, clientes perdidos", en Revista *Expansión* (México, Grupo MEDCOM: 26 marzo de 1997).
6. Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, y Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", en *Journal of Marketing* 60, núm. 4 (octubre de 1996): 7-18.
7. Society of Consumer Affairs Professionals (SOCAP), SOCAP-TARP *Study of Consumer Complaint Behaviour in Australia* (Sydney: SOCAP, 1995).
8. En base al Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores, Procacidad, 2do. semestre de 2001. Universidad Adolfo Ibáñez, Adimark, y Centro Nacional de la Productividad y Calidad.
9. Cathy Goodwin, y B.J. Verhage, "Role Perceptions of Services: A Cross-Cultural Comparison with Behavioral Implications", en *Journal of Economic Psychology* 10 (1990): 543-558.
10. Basado en las estadísticas de sistema de Instituciones de Salud Previsional, ISAPRE, 2002.
11. En base al Informe Anual del Grupo Paõ de Açúcar, 2001.
12. Entrevista a la consultora Ma. del Pino Velázquez, Unisonos Sols CRM, junio de 2002.
13. "Subtel Lanza Sistema de Reclamos Online", www.revistapoder.com, Revista *Poder* (ZOOM Media Group, 08/03/2001).
14. Para mayor información revisar la página del programa: http://www.participe.com.co/principal.asp, febrero de 2003.
15. Christopher W.L. Hart, James L. Heskett, y W. Earl Sasser Jr., "The Profitable Art of Service Recovery", en *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990): 148-156.
16. En Leonard L. Berry, *¡Un buen servicio ya no basta! : cuatro principios del servicio excepcional al cliente* (Bogotá: Editorial Norma, 1996).
17. "El defensor del Consumidor Planetfeedback", *América Economía* (Santiago de Chile, Chile: Nanbei Ltd.: 3 de mayo de 2002).
18. Barbara R. Lewis, "Customer Care in Services", in Understanding Services Management. Ed. W.J. Glynn and J.G. Barnes (Chichester UK: Wiley, 1995), 57-89.
19. Christo Boshoff, "An Experimental Study of Service Recovery Options", en *International Journal of Service Industry Management* 8, núm. 2 (1997): 110-130.
20. John Goodman, citado en "Improving Service Doesn't Always Require Big Investment", en *The Service Edge*, julio-agosto de 1990, 3.
21. Bernd Strauss y Christian Friege, "Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management", en *Journal of Service Research* 1 (mayo de 1999): 347-361.
22. Luís María Huete, "Recuperación de clientes insatisfechos y desertores", en *Servicios y Beneficios*, (Ed. Deusto, 1997): 102-103.
23. David E. Bowen y Robert Johnston, "Internal Service Recovery: Developing a New Construct", en *International Journal of Service Industry Management* 10, núm. 2 (1999): 118-131.
24. Rebecca Blumenstein y Stephanie N. Mehta, "Lost in the Shuffle: As the Telecoms Merge and Cut Costs, Service is Often a Casualty", en *Wall Street Journa*l, 19 de enero de 2000, pp. Al, A6.
25. Christopher W.L. Hart, "The power of Unconditional Service Guarantees", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990): 54-62.
26. La información de la Corporación Hotel Promus y de 100% Garantía de Satisfacción del Hotel Hampton Inn está esbozada en *Extraordinary Guarantees*, Christopher W. Hart con Elizabeth Long (Nueva York AMACOM, 1997).
27. Amy L. Ostrom y Christopher Hart, "Service Guarantees: Research and Practice", en *Handbook of Services Marketing and Management*, ed., T. Schwartz and D. Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000): 299-316.

# Perspectiva de la ARH en los servicios: una ARH dirigida hacia los clientes*

BENJAMIN SCHNEIDER
UNIVERSIDAD DE MARYLAND EN COLLEGE PARK, EUA

Es conveniente iniciar un artículo definiendo los términos que se usarán. A efectos de éste, la Administración de Recursos Humanos (ARH) se entiende como las políticas, los métodos y los procedimientos que las organizaciones aplican para atraer, seleccionar y administrar a sus empleados; es decir, la ARH gira en torno a los empleados. El término servicios se entiende como las políticas, los métodos y los procedimientos que las organizaciones aplican para proporcionar bienes tangibles (productos) o intangibles (experiencias) a sus clientes; es decir, el servicio es algo que se brinda a los clientes y gira en torno a ellos. Cuando hablo de ARH dirigida hacia los clientes, me refiero a una administración que tiene el objetivo de cumplir las expectativas de los clientes de segmentos específicos de mercado; también cabría decir que la ARH dirigida a los clientes es estratégica (Fombrun *et al*., 1984; Schuler y Jackson, 1984): en ella, el cliente es el centro de la estrategia.

Los empleados de la organización suelen ser (si bien no siempre) los encargados de proporcionar a los clientes los bienes tangibles y las experiencias que, ellos, como empleados, tienen con la organización. Por tal motivo, el vínculo conceptual (y también físico y psicológico) (Bowen y Schneider, 1988) entre la ARH y el servicio al cliente es muy fuerte. Tal como los gerentes de marketing o de operaciones podrían pensar que son fundamentales para la eficacia de los negocios de servicios, los gerentes de RH podrían caer en la llamada "trampa de los recursos humanos" (Schneider y Bowen, en imprenta). Esta trampa consiste en creer que todo lo bueno (y lo malo) que ocurre a los clientes de un negocio de servicios está en función directa de las políticas, los métodos y los procedimientos de la ARH. Recuerdo a los lectores de este artículo que escribo como *si* la ARH fuera la llave del éxito para los negocios de servicios. Estoy plenamente convencido de que éstos deben alcanzar la excelencia en su servicio esencial (los alimentos, la ropa, la sinfonía), en su marketing (publicidad, distribución), en sus operaciones y sistemas (producción, tecnología informática y comunicación), que deben decidir con lucidez cuál será el segmento del mercado donde competirá la empresa (establecimientos de descuento o de nivel alto), y así sucesivamente. Es poco probable que la ARH, por sí sola, lleve a una empresa al éxito (*v. gr.* Bateson, 1992; Lovelock, 1992; Scheider y Bowen, 1993). En pocas palabras, siempre debemos ver la eficacia de la empresa de servicios como algo integral. Esta *visión integral o sistémica* requiere que todos los elementos del sistema del servicio actúen en forma coordinada para poder alcanzar la excelencia en el servicio (Grönroos, 1990; Katz y Kahn, 1978; Schneider y Chung, 1993).

En la primera parte del artículo hablaré exclusivamente de la ARH y presentaré algunas ideas que explican por qué la ARH, hasta hace poco y en general, no estaba enfocada hacia el cliente. Además, resumiré algunas de las investigaciones que he realizado con mis compañeros y que ligan las políticas y las estrategias de la administración interna con la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. En la segunda parte, presentaré un marco para analizar los tipos de enfoques que las empresas de servicios pueden dirigir hacia sus

* *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, Núm. 1, 1994, pp. 64-76, Benjamin Schneider © MCB University Press, 0956-4233.

clientes, así como las implicaciones que distintos enfoques tienen para la administración de la empresa (ARH, marketing y administración de operaciones [AO]). Termino con la idea de que, cuando la empresa de servicios coordine todas las funciones de la organización y las enfoque hacia segmentos específicos de clientes, entonces tendrá muchas más probabilidades de triunfar.

## ¿Existe un vínculo entre la ARH y el servicio al cliente?

Dado que la ARH se ocupa de los empleados que brindan servicios a los clientes, cabría suponer que hay una amplia obra que trata del vínculo entre la ARH y el servicio al cliente, pero no es así. Por supuesto que las diferencias entre productos y servicios no fueron señaladas sino hasta fecha reciente, hace apenas 20 años al momento de escribir este artículo (*v. gr.*, Shostack, 1977a, 1977b). La ARH, al igual que la AO, normalmente ha estado enfocada hacia el interior, para satisfacer las necesidades del mundo interno del negocio. Este enfoque hacia el interior nos ha hecho pensar que la ARH es efectiva cuando sus métodos refuerzan los parámetros que miden la eficacia de los empleados, los cuales han sido definidos internamente. Por lo general, este enfoque interno ha estado dirigido al volumen de ventas, la precisión, la confiabilidad (generalmente basada en la asistencia, la cual se califica en forma de ausentismo o retrasos) y otros comportamientos fáciles de medir (como el tiempo que un representante de servicio al cliente destina a hablar por teléfono o la cantidad de cheques que paga un cajero). Normalmente, los comportamientos menos tangibles (como la cortesía al hablar por teléfono) o las consecuencias menos tangibles del comportamiento (como conservar a los clientes que quieren abandonar a la empresa) no han sido el punto central de la evaluación del desempeño ni, por lo tanto, el de los sistemas de selección, capacitación, remuneración y demás (Schneider y Bowen, 1992; Schneider y Schmitt, 1986).

Siempre es algo arriesgado especular acerca del curso del conocimiento científico, pero me vienen a la mente algunas ideas que servirán para explicar por qué la ARH se ha enfocado hacia el interior. La ARH es hija de la Revolución Industrial, cuyo interés básico estaba en la producción, pero no en la entrega. La función de marketing, la ciencia de la entrega, es la más interesada en el mundo externo de la empresa y, de hecho, el tema más reciente de los tres que aborda este número especial de *International Journal of Service Industry Management.* Durante la Revolución Industrial, y hasta principios del siglo XX, se pensaba que el volumen de las compras indicaba la satisfacción del cliente; es decir, si el cliente compraba los productos que eran fabricados, entonces se pensaba que estaba satisfecho. Por lo tanto, la ARH y la AO hacían hincapié en la producción y se creía que los métodos y los procedimientos de la ARH eran eficaces si contribuían a la eficiencia y a la eficacia de la producción.

Desde la Administración Científica de Frederick Taylor (1911), a principios del siglo XX, hasta el Movimiento de las Relaciones Humanas de los años cincuenta, los Grupos-T de los sesenta y el enriquecimiento del trabajo de los setenta, la ARH estuvo enfocada hacia la productividad, si bien es interesante señalar que también hacia la satisfacción laboral. Un punto pocas veces considerado es que el objeto básico de la administración de Taylor era diseñar el trabajo de tal manera que los empleados sintieran más satisfacción al desempeñarlo y, por lo tanto, fueran más productivos. Taylor tenía una idea bastante rígida de la satisfacción de los empleados, si consideramos los parámetros contemporáneos, pues pensaba que la posibilidad de ganar más dinero era fundamental para su satisfacción. Aunque los famosos estudios de Hawthorne, realizados en los años treinta y cuarenta (*v. gr.* Roethlisberger y Dixon, 1939) y el trabajo que Tavistock realizó en las minas de carbón, más o menos en la misma época (*v. gr.*, Trist y Bamforth, 1951), demostraron que los aspectos sociales eran fundamentales para la productividad y la satisfacción de los trabajadores, la idea básica de que la productividad y la satisfacción de los trabajadores van de la mano ha imperado en la ARH.[1]

La forma de establecer los salarios y diseñar el trabajo no son los únicos métodos o procedimientos de la ARH que han estado dirigidos a la productividad interna y la satisfacción de los trabajadores. El reclutamiento y la selección, la socialización y la capacitación, así como la supervisión y el liderazgo también han sido dirigidos a los mismos tipos de comportamientos y resultados (Schneider y Bowen,

1993a). De hecho, la ARH tiene la orientación de la Revolución Industrial y está dirigida casi exclusivamente al desempeño, medido éste con parámetros de la empresa establecidos internamente, y que son importantes en el interior.

El hito marcado por la Revolución Industrial fueron los comportamientos fáciles de medir, y en la ARH las cosas no tenían por qué ser diferentes. La ARH siempre ha sido un vehículo de la gerencia para alcanzar sus metas de productividad y, por lo tanto, la ha orientado a las metas que establece para alcanzar dicha productividad. Hasta hace poco, la gerencia no se había interesado por aspectos menos tangibles de sus actividades, como serían los servicios.

Por ejemplo, al repasar la bibliografía de la ARH encontramos una investigación empírica interorganizacional realizada antes de 1980, que estudia explícitamente los vínculos entre algunas cuestiones de la ARH y las formas en que los clientes perciben el servicio. El estudio, realizado por Friedlander y Pickle (1968) analizó las relaciones de la satisfacción existente entre muchos grupos constitutivos de las organizaciones. Concretamente, Friedlander y Pickle estudiaron la satisfacción de clientes, accionistas, administradores, empleados y proveedores de más de 90 organizaciones, para así poder determinar la magnitud del consenso de todos ellos respecto a su satisfacción. Los datos arrojaron que había una correlación, estadísticamente significativa, entre la satisfacción de los empleados y la de los clientes. Hasta donde tengo conocimiento, no hubo otro estudio similar sino hasta 1979, el cual fue realizado por Parkington y Schneider (1979). Estos autores demostraron que los trabajadores que están en la línea de contacto de los bancos (los cajeros) experimentan ambigüedad y conflicto de papeles, pues tratan de cumplir con las exigencias de la empresa y con las de los clientes. Este resultado es interesante porque los empleados de niveles bajos de las empresas de servicio frecuentemente atraviesan la frontera de la organización, mientras que en las fabriles sólo los ejecutivos de alto nivel interactúan con el ambiente general (Adams, 1976; Aldrich y Herker, 1977).

Sin embargo, es más interesante que Parkington y Schneider hayan demostrado que los clientes de sucursales bancarias en donde los empleados tenían poca ambigüedad y conflicto de roles, pensaban que habían recibido un mejor servicio. En una serie de ensayos, mis colegas y yo (Schneider, 1980; Schneider *et al.*, 1980; Schneider y Bowen, 1985) hemos fundamentado la conclusión de que lo que los empleados sienten de las organizaciones donde trabajan se refleja en la percepción que los clientes tienen respecto al servicio que reciben. Concretamente, hemos demostrado (Schneider y Bowen, 1993) que:

1. Las organizaciones que tienen empleados que dicen que trabajan en un clima positivo de servicios, tienen clientes que afirman haber recibido un servicio de calidad superior. Definimos el clima del servicio basándonos en medidas de la encuesta que evalúan cuatro aspectos de las políticas, los métodos y los procedimientos de la organización, a saber:
    - El comportamiento de administradores que premian, respaldan, planean y esperan la excelencia del servicio.
    - La evidencia tangible de que los Departamentos de Marketing y de ARH apoyan el servicio al cliente porque lo consideran esencial (*v. gr.*, por medio de lo idóneo del personal y de la publicidad de lo que brindan).
    - Las actividades que hacen hincapié en retener a los clientes existentes.
    - La evidencia tangible de que existe el equipo, los materiales y el apoyo de instalaciones necesarias para proveer un servicio excelente.
2. Las organizaciones con empleados que describen en términos más positivos los métodos de la ARH que rigen su trabajo, tienen clientes que afirman haber recibido servicios de calidad superior. Definimos la operatividad de los métodos de la ARH basándonos en medidas de la encuesta que evaluaban cinco aspectos de los métodos y los procedimientos de la ARH, a saber:
    - La supervisión que proporciona retroalimentación sobre el desempeño, establece reconocimientos y comparte la información.

- Los métodos organizacionales que facilitan el desarrollo y la planeación de las carreras personales.
- El hecho de trabajar en una organización que ocupa una buena posición y tiene una buena imagen ante la comunidad en general.
- Los métodos de la organización para capacitar y socializar con el fin de facilitar a los novatos su ingreso.
- Las organizaciones que, en términos generales, facilitan el desempeño laboral, en lugar de inhibirlo.

Otros estudios realizados también han dado estos resultados. Por ejemplo, un número completo de la publicación *Human Resource Planning* (1991) presenta resultados de varios estudios que sustentan la idea de la correlación que existe entre la satisfacción de los empleados con su trabajo y la satisfacción de los clientes.[2] Estos estudios abarcan una amplia variedad de industrias (banca, renta de camiones, cadenas minoristas, asesoría) y todos fueron realizados tomando como unidad de análisis, a las organizaciones, y no a las personas.

Una aportación importante de estas investigaciones es que han incluido al cliente como parámetro válido para evaluar la eficacia de los métodos y los procedimientos de la ARH. En otras palabras, han aplicado el criterio de la calidad del servicio, como parámetro de la excelencia, para medir la eficacia de la ARH en las organizaciones. Otra aportación es que han incluido las percepciones y los sentimientos de los empleados en la lógica de la calidad del servicio. Es decir, los resultados revelan que las percepciones que los empleados tienen de lo que les ocurre a ellos en el centro de trabajo, y de lo que ocurre a su alrededor, sirven de diagnóstico para saber cómo experimentarán la entrega de servicio los clientes. Una tercera aportación es que han elevado el nivel de análisis, pasando del estudio de la ARH en relación con individuos (generalmente dentro de una organización), al estudio de muchas organizaciones (es decir, muchas sucursales de banco, muchas instalaciones de renta de camiones, etc.). A continuación abordaré estos puntos de uno en uno.

*El cliente como centro de la ARH*

Como dije en la introducción de este artículo, la ARH pocas veces ha empleado criterios externos para evaluar la eficacia de sus métodos y políticas. De hecho, es interesante señalar que la AO ha establecido la mayor parte de los parámetros empleados para evaluar los métodos de la ARH. Así, la AO normalmente es la encargada de la tecnología para producir bienes y servicios y de los procedimientos de producción que los empleados usan para desempeñar sus tareas. Luego entonces, por definición, la AO dicta cuáles son las necesidades de los empleados y cuál es su comportamiento eficaz. Más adelante, en este mismo artículo, argumentaré que la integración de la ARH y la AO, con el cliente como centro de las dos, podría aumentar la posibilidad de que las empresas de servicios brinden un servicio de mayor calidad.

*La lógica del empleado y la calidad del servicio*

Hasta que se realizaron los estudios que acabo de reseñar brevemente, había poca evidencia que apoyara que los métodos de la ARH repercutían directamente en la satisfacción que los clientes obtenían por la calidad del servicio. Un motivo de la ceguera que impide ver a los clientes de una organización de servicio, tal vez sea la noción de que los empleados que brindan servicios a los clientes suelen estar en la base de la organización, o cerca de ella, y estar muy mal remunerados. ¿Quién podría suponer que tendrían información o sentimientos importantes para los clientes? Después de todo, ¿no decimos que la gerencia es la llave para la eficacia de la organización? Resultados como los que acabo de resumir han elevado las apuestas a favor de la ARH y han aparecido infinidad de libros, curiosamente muchos de ellos escritos por estudiosos del marketing, que han resaltado la importancia que la ARH tiene para la calidad de los servicios (*v. gr.*, Bateson, 1992; Lovelock, 1992).

Los datos que señalan la notable relación que existe entre los métodos de la ARH y la calidad del servicio también han dado lugar a que surjan nuevos estudiosos en el campo de las investigaciones de la administración de servicios, desde la perspectiva de la ARH. Por ejemplo, Jackson y Schuler (1992) han presentado un análisis a conciencia de los roles que desempeñan los trabajadores de servicios y de las implicaciones de los mismos para los métodos de la ARH. House (1992) ha dado una nueva interpretación a su concepción del liderazgo de modo que se aplique a los negocios de servicios, y

coloca en primer término dicho estudio del liderazgo (Schneider *et al.*, 1993). Además, en un artículo particularmente lúcido, Bowen y Greiner (1986) han aplicado la lógica de los servicios al objeto mismo de la ARH, planteando importantes interrogantes acerca de ésta como una función interna de la entrega de servicio, que también debe incluir la evidencia de los clientes como parte de sus objetivos para el desempeño.

En resumen, parece que el servicio está surgiendo (si bien todavía no mucho), como punto de interés de la ARH. Como en toda ciencia, un paradigma tarda muchísimo tiempo en cambiar, sobre todo cuando los cambios tienen que cruzar fronteras científicas.

*El problema del nivel del análisis*

Es extraño que la ARH, a semejanza del marketing, se haya centrado en los individuos y no en las organizaciones, si bien esto seguramente se debe a que las dos disciplinas tienen fundamento en la psicología. Los investigadores de marketing estudian, principalmente, la satisfacción de clientes individuales y no la de los clientes en conjunto (sucursales bancarias, tiendas minoristas, etc.). Los investigadores de la ARH interesados en los servicios han llevado el nivel del análisis a estas unidades. Se trata de un paso muy importante para el estudio de la eficacia de las organizaciones de servicio, porque los clientes de éstas normalmente tratan con la organización entera, como un todo, y no con los empleados individuales; reciben el servicio de muchas personas y muchos departamentos, tanto personal como impersonalmente (por ejemplo, por medio de anuncios y carteles). Además, cada uno de los empleados que tiene trato personal con el cliente, lo tiene con muchos clientes y, por lo mismo, los empleados de la empresa, en conjunto, tendrían que ser el objeto de estudio.

Sin embargo, a pesar de que los investigadores de la ARH saben lo anterior, apenas han empezado a hacer el tipo de estudios necesarios para establecer un vínculo firme entre los métodos de la ARH y la eficacia de la organización de servicio. En la parte restante de este artículo presentaré un marco que sirve para sugerir los tipos de investigaciones que necesitamos para que la ARH realmente esté enfocada hacia el cliente. La idea básica que sustenta este marco es que las decisiones estratégicas de la gerencia, respecto al segmento del mercado que tiene en la mira, entrañan implicaciones muy importantes para las políticas, los métodos y los procedimientos de ARH que adoptará y aplicará en la organización.

*Vínculos futuros entre la ARH y la estrategia de los servicios*

A continuación, fundamentaré mi escrito en una serie de supuestos:

1. *Supuesto del nivel de análisis*. Parto del supuesto de que la meta es crear organizaciones que satisfagan la calidad que los clientes exigen de los servicios. La variable dependiente o el criterio subsiguiente se refiere a un grupo de clientes de un negocio de servicios (o segmentado por tipo de cliente), pero no a los clientes individuales.
2. *Supuesto de los sistemas*. Parto del supuesto de que, sin ser el único, la ARH juega *un* papel en el objetivo de alcanzar la excelencia de la calidad del servicio. La función de la ARH debe estar integrada, cuando menos, a las de Marketing y AO, para poder contribuir al éxito de una empresa con un máximo de aportaciones; lo contrario también es válido; es decir, AO y Marketing también deben considerar que están integrados a la ARH. Más adelante abundaré al respecto.

*Conceptualización del vínculo entre la ARH y el segmento del mercado para los servicios*

La tabla I muestra ocho posibles segmentos del mercado,[3] éstos son producto de la combinación de tres tipos importantes de expectativas de los clientes:

1. Expectativas referentes a la *velocidad* del servicio.
2. Expectativas referentes a la entrega de un servicio *con atención y esmero [AYE].*
3. Expectativas referentes a un servicio *personalizado.*

Según definición de Parasuraman *et al.* (1985), la velocidad del servicio se entiende como la capacidad que un servicio tiene de responder en forma confiable, y cumplir con los tiempos prometidos en forma expedita; la entrega de un servicio con atención y esmero se entiende como cortesía, comprensión,

empatía, así como calidez y amabilidad interpersonales. Cuando hablo de personalización me refiero a toda la extensión del servicio ofrecido; es decir, a las distintas dimensiones o facetas del servicio esencial, inclusive cuestiones como el atuendo y la presentación física del personal, las instalaciones donde se brinda el servicio y los "detalles y extras" ligados al servicio y a su entrega (por ejemplo, las verduras talladas que adornan el plato servido en un restaurante de lujo).

Toda organización de servicio puede optar por ser promedio o excelente en alguno de estos atributos del servicio o en todos ellos y esto explica los ceros y los signos de *más* de la tabla I. Por ejemplo, un restaurante que tiene una calificación promedio en velocidad, entrega de servicio con atención y esmero y personalización sería un restaurante típico para familias. El servicio es bastante confiable y rápido, los meseros son muy atentos y la comida, si bien no muy sofisticada, viene con una ramita de perejil (pero no de albahaca) y unas cuantas rodajas de pepinillo (pero no una zanahoria tallada en forma de flor); además, el lugar es acogedor y limpio (pero sin grandes candelabros de cristal). Los clientes que frecuentan un restaurante así acuden esperando esta combinación de atributos del servicio; con el transcurso del tiempo incluso llegarán a prever cómo será el servicio (Zeithaml *et al*., 1993). Un servicio que no cumpliera con las expectativas de los clientes sería malo y una investigación de mercado revelaría qué significa estar "por debajo" de las expectativas de los clientes. La primera fila de la tabla I, con el título de "servicio correcto", sólo contiene ceros y se refiere al restaurante antes descrito.

Sin abundar más en este punto, la tabla I revela que, en el caso de los restaurantes, existen ocho segmentos de mercado y sus clientes tienen ocho combinaciones de expectativas. Así pues, algunos restaurantes deben ser excelentes (ofrecen extras) tanto en la entrega de servicio con atención y esmero como en personalización, mientras que otros pueden sobrevivir con sólo ser excelentes en velocidad (y promedio en otros cosas). Los restaurantes de comida rápida son excelentes en velocidad y promedio en otras cosas; los restaurantes familiares son promedio en las tres dimensiones, pero los dos tipos de experiencias se ciñen a las expectativas de los comensales y sobreviven. Sobreviven porque atraen a clientes que tienen distintas expectativas (incluso podrían ser los "mismos" clientes, pero en distintos momentos de su vida o en distintas horas del día).

La conclusión importante que se deriva de la tabla I es que un "mismo" negocio de servicio (por ejemplo, un restaurante), que atrae a distintos segmentos del mercado (de comida rápida, familiar o de lujo), debe abordar los servicios y su entrega de distintas maneras. La gerencia debe tomar la decisión de qué segmento o segmentos del mercado tratará de cubrir la empresa. ¿Qué relación tiene todo esto con la ARH?

Pensemos, por ejemplo, en la selección y la capacitación de los empleados para restaurantes de distintos segmentos de mercado. El restaurante familiar contratará a un chef que cumpla con unos requisitos menos estrictos que los que necesitaría otro chef para un restaurante de lujo, pues los clientes de este último esperarán más atención personal, más detalles y adornos, y un servicio esencial (la comida) más elegante. Para satisfacer las expectativas de los clientes, los meseros tendrán que cumplir con distintas normas de atuendo y presentación personal en los diferentes mercados y, por consiguiente, los métodos de contratación y los procedimientos de capacitación también serán diferentes.

La supervisión también podría tener distintas connotaciones, toda vez que los empleados del restaurante de lujo, necesariamente, gozarán de mayor discreción al tratar con los comensales. Por lo tanto, podrán recomendar a los clientes distintos platillos, vinos y postres, así como cambiar las salsas, las guarniciones y demás, con el objeto de satisfacer los gustos de los clientes; los clientes cuentan con que el mesero (camarero) podrá tomar este tipo de decisiones sin tener que consultar al supervisor. Así pues, el trabajo irá estando cada vez menos estructurado a medida que las tres facetas de la entrega de servicio requieran mayor atención y, por otra parte, los empleados tendrán que prestar, por cuenta propia, mayor atención a más detalles.

La remuneración y los premios también serán distintos en los diversos tipos de restaurantes y, por lo mismo, para poder atraer y conservar a los tipos adecuados de empleados, con capacidad para satisfacer las expectativas del mercado, es necesario prestar atención a todos los tipos de premios: la remuneración sumada al reconocimiento, a la confianza y

a la aceptación de que los empleados son un elemento crítico para alcanzar el éxito.

Ahora, gracias a un enorme proyecto de investigación realizado por Nayyar (1991), contamos con la clara evidencia de que los negocios de servicios que se concentran en segmentos concretos del mercado tienen más éxito. Nayyar demostró que:

- El enfoque dirigido a segmentos específicos de clientes tiene gran éxito.
- El enfoque dirigido al desempeño y a las capacidades internas tiene poco éxito.
- El enfoque dirigido a las zonas geográficas tiene poco éxito.

Conclusión: El enfoque dirigido a segmentos específicos del mercado. Para efectos de este artículo cabría decir: el enfoque dirigido *a las políticas, los métodos y los procedimientos de la ARH* para segmentos específicos del mercado.

El punto es que cuando tenemos el cuidado de dirigir las políticas, los métodos y los procedimientos de la ARH para que satisfagan las necesidades de segmentos específicos del mercado, mandamos un mensaje a todo el mundo, diciendo de qué se trata nuestro negocio, quién está en nuestro mercado, qué se espera de éste y qué debemos hacer para satisfacer esas expectativas. Así, *cuando aplicamos una estrategia de ARH, dirigida a un segmento particular del mercado, despertamos la conciencia general respecto a lo que ese segmento del mercado es en realidad.* Al poner todo esto al alcance del público, la atención de la gente se empieza a dirigir a la verdadera razón de ser del negocio. El enfoque de la ARH dirigido a satisfacer un segmento del mercado comunica a todos por qué están ahí y qué deben hacer para garantizar el éxito del negocio. El enfoque de la acción despierta la energía de la gente y le proporciona un rumbo, y ambas cosas, son claves para motivarlas (Locke y Latham, 1990). Hay quienes dicen que este enfoque dirigido a los empleados es "cultura" y otros lo han llamado "clima" (Schneider, 1990).[4]

En nuestro ejemplo, sólo hemos abordado tres facetas del servicio: la velocidad, la atención y esmero, y la personalización. Sin embargo, a medida que las dimensiones del servicio van aumentando y que la segmentación se torna más compleja, el desafío de la ARH es cada vez mayor. El punto es que, si la ARH carece de un enfoque dirigido a los segmentos de clientes, entonces podríamos contratar a personas que no son las correctas, la capacitación podría no proporcionarles el tipo de conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan, la supervisión podría ser demasiado laxa o demasiado estricta, podríamos premiar el tipo equivocado de actividades y así sucesivamente. La ARH del futuro y el enfoque de la empresa dirigido a los clientes deben estar integrados.

Sin embargo, la ARH no sólo debe ser consciente de las decisiones estratégicas de la empresa relativas al enfoque dirigido a un segmento de clientes. Generalmente, la función de marketing ha estado más interesada en dirigirse a segmentos de clientes,

TABLA 1 *Segmentos del mercado y expectativas de los clientes*

| Segmento de servicios | V | Atención y esmero | P |
|---|---|---|---|
| Servicio adecuado | 0 | 0 | 0 |
| Servicio rápido | + | 0 | 0 |
| Servicio amable | 0 | + | 0 |
| Servicio elegante | 0 | 0 | + |
| Servicio bueno | + | + | 0 |
| Servicio frío | + | 0 | + |
| Servicio cálido | 0 | + | + |
| Servicio magnífico | + | + | + |

V = Expectativas de los clientes referentes a la velocidad
AYE = Expectativas de los clientes referentes a la atención y el esmero
P = Expectativas de los clientes referentes a la personalización

*Nota:* La tabla no contiene signos de menos (–) debido a que las expectativas negativas referentes a la velocidad, la AYE y la personalización no son lógicas y ¡éstas seguramente llevarían a la falta de clientes!

pero, a veces, en su celo por atraerlos, ha carecido de la sensibilidad que necesitan otras funciones para poder proporcionar lo que prometen. Por ejemplo, desde el punto de vista de la ARH, el segmento donde la empresa comercializará su servicio esencial debe ser el adecuado para los tipos de talento que tiene, los tipos de programas de capacitación que puede poner en marcha, la existencia de fondos para remunerar a los nuevos tipos de empleados que podría requerir y así sucesivamente.

La AO también plantea este tipo de cuestiones y debe diseñar sistemas de entrega de servicio adecuados para cada segmento de clientes. Por ejemplo, las personas sencillamente no se formarán en fila para servirse solas en un establecimiento de lujo, ¡a pesar de que la AO diga que hacerlo es sumamente eficiente! Por otra parte, la AO debe integrar sus esfuerzos a los de ARH para que el tipo de personas que han sido contratadas y capacitadas (y considerando los niveles de remuneración ofrecidos) puedan usar eficazmente los sistemas de producción y entrega que ha diseñado.

El punto es que, en términos generales, las empresas de servicios no se han caracterizado por integrar debidamente todas las funciones que se requieren para entregar sus resultados en forma fluida a los clientes finales. Cada función ha operado acorde con la tradición clásica de los negocios de chimeneas, es decir, con una chimenea para cada función, y todas operando en forma independiente. Este modelo de administración tal vez estuvo bien para las organizaciones fabriles, cuando había poca competencia y las economías eran estables y cuando la ventaja tecnológica bastaba para dominar durante muchos años. Sin embargo, tal vez no estuvo tan bien, como han descubierto los gigantes de la manufactura ahora que han llegado a la administración total de la calidad y otros imperativos similares de la reingeniería.

Cuando el cliente tiene presencia en la producción del servicio o incluso participa en ella como coproductor, el enfoque de las chimeneas para administrar todas las funciones simplemente no funciona. No cabe duda de que la Revolución Industrial está muriendo en el mundo de la manufactura, pero está enteramente muerta en el mundo de los servicios. Además, en este mundo de los servicios, la integración y la coordinación de todas las funciones resultan verdaderamente esenciales para poder dirigir eficazmente el enfoque a los clientes que hayamos escogido. Lo anterior requiere coordinar, cuando menos, las funciones de Marketing, ARH y AO, y probablemente también la jurídica y la de finanzas.

A mi justo saber y entender, aún no contamos con estudios que permitan el tipo de especificaciones detalladas que se necesitan para hacer una matriz como la que contiene la tabla I, ni para usarla como base de un plan global para la administración de servicios que integrara las actividades de Marketing, ARH y AO, de modo que podamos satisfacer al máximo las expectativas del segmento de servicios que esté en la mira de la administración.

Por ejemplo, pensemos en la ARH. Por ahora, no contamos con los instrumentos conceptuales ni metodológicos para los distintos segmentos del mercado, que nos permitan especificar a priori, por medio de programas de reclutamiento, selección o capacitación, el tipo de competencias requeridas. Tampoco sabemos identificar con exactitud cómo remunerar o supervisar a las personas contratadas, en función del segmento para el que fueron contratadas. La aplicación de técnicas complejas para el análisis del puesto de trabajo podría resultar muy útil.

La técnica del mapeo de servicios (*v. gr.* Shostack, 1992) que recomiendan algunos investigadores de marketing es similar a la empleada por los investigadores de la ARH para dividir un empleo en sus elementos, como base para especificar los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para desempeñarlo, es decir, lo que en ARH se conoce como análisis del puesto (Goldstein *et al.*, 1993). El análisis del puesto no sólo identifica las tareas que deben ser realizadas, sino también las competencias (conocimientos, habilidades y capacidades) necesarias para desempeñarlas debidamente.

Así pues, el análisis de los puestos puede aportar información valiosa para Marketing y AO respecto al potencial para conseguir, capacitar y administrar el personal necesario con el fin de brindar los servicios propuestos y usar la tecnología informática y los sistemas propuestos.

Las investigaciones que nos presenten un panorama claro de las implicaciones que un enfoque particular dirigido a los clientes tendría para la ARH harían milagros respecto a la velocidad con la que las organizaciones podrían establecer servicios nuevos. De hecho, cuanto mayor sea la cantidad de consideraciones de ARH que queden incluidas en la

concepción inicial de los servicios y procedimientos para su entrega, tanto más probable será que la gerencia piense que la ARH es "sensible" a las necesidades de la empresa.

## Conclusión

En la primera parte de este breve artículo documenté el hecho de lo que los empleados dicen de sus condiciones laborales guarda estrecha relación con las formas en que los clientes perciben la calidad de los servicios. En la segunda parte del artículo presenté un marco para pensar en las implicaciones que la elección de segmentos particulares del mercado tiene para la ARH. Así, termino con la idea de que los empleados de las organizaciones de servicios no sólo constituyen un mecanismo de entrega, sino que también son un recurso estratégico para el diagnóstico en las mismas.

Con lo anterior quiero decir que los negocios de servicios bien pueden usar a los empleados como monitores del enfoque estratégico que sus organizaciones dirigen a los clientes. Los empleados pueden diagnosticar con gran eficacia la medida en que la organización que los emplea está instituyendo las políticas, los métodos y los procedimientos necesarios para cumplir con un enfoque particular hacia los clientes. Cuando veamos a los empleados de esta manera, cuando veamos a los recursos humanos de una organización como monitores clave del negocio, entonces la ARH y la administración entera de la empresa de servicios estarán verdaderamente ligadas.

## Notas

1. Aquí, no cuento con espacio para entrar en una discusión sobre si la satisfacción de los trabajadores y la productividad guardan una correlación positiva o no. Desde que Brayfield y Crockett (1955) repasaron la bibliografía y mostraron una relación positiva modesta (en el mejor de los casos) entre las dos, el tema ha sido objeto de polémicas constantes. Estudios más modernos, que usan definiciones ampliadas del desempeño (como el comportamiento de buen ciudadano; Organ, 1988), empleando como unidad de análisis a los grupos o las organizaciones en lugar de a los individuos (Ostroff, 1992), y que reseño más adelante, que estudian las relaciones entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes (*Human Resource Planning*, 1991) han comprobado la relación esperada entre satisfacción y desempeño.
2. En la ARH, al igual que en Marketing, existe cierta confusión en la terminología relativa a la satisfacción y las percepciones. En marketing, el problema se refiere a la diferencia entre la satisfacción y las percepciones de los clientes respecto a la calidad del servicio. En la ARH el problema se refiere a la diferencia entre la satisfacción de los trabajadores y las percepciones relativas al clima de la organización (Schneider, 1990). Aquí no me desviaré para tratar estos temas, baste con decir que, en esencia, son isomorfos con los dilemas de la definición de marketing.
3. La tabla I es producto de charlas con mi colega Beth Chung de la Universidad de Maryland. Algunas de las ideas que presento, relativas a la tabla I, también aparecen en Schneider y Bowen (en imprenta). La tabla I no contiene consideración alguna del precio; los clientes evidentemente acuden a los negocios de servicios con expectativas respecto a un paquete de atributos del servicio, como la velocidad, la AYE y la personalización, pero también respecto al precio. Las empresas juegan con los precios para distintos segmentos como si fueran "un comodín"; el alcance de este artículo no abarca el *cómo* y el *cuándo* el precio es usado en forma estratégica ni en qué segmentos.
4. Muchas polémicas giran en torno a las definiciones de clima y cultura (Schneider, 1990). Para efectos de este artículo, defino clima como los métodos y los procedimientos de una organización relativos a un resultado particular. Por lo tanto, el clima de los servicios se refiere a los métodos y los procedimientos de una organización para fomentar la excelencia en la entrega de un servicio. Por otra parte, la cultura de un servicio se refiere a las creencias y los valores relativos a la excelencia del servicio y que los empleados atribuyen a la gerencia cuando crea el clima para el servicio. Así pues, el clima sustenta las creencias y los valores culturales que mencionan los investigadores de la cultura (Schneider *et al.*, 1992).

## Referencias


Adams, J.S. (1976), "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles", en Dunnette, M.D. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL. pp. 1175-200.

Aldrich, H.E. y Herker, D. (1997), "Boundary-spannings Roles and Organizational Structure", en *Academy of Management Review*, vol. 2, 1977, pp. 217-30.

Bateson, J.E.G., *Managing Services Marketing: Text and Readings*, 2a. ed., Dryden, Orlando, FL, 1993.

Bowen, D.E. y Greiner, L.E., "Moving from Production to Service in Human Resources Management", en *Organizational Dynamics,* verano de 1986, pp. 34-45.

Bowen, D.E. y Schneider, B.B., "Services Marketing and Management Implications for Organizational Behaviour", en B.M. Stew y L.L. Cumings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 1988.

Brayfield, A.H. y Crockett, W.H., "Employer Attitudes and Performance", en *Psychological Bulletin*, vol. 52, 1955, pp. 396-428.

Friedlander, F. y Pickle, H., "Components of Effectiveness in Small Organizations", en *Administrative Science* Quarterly, vol. 13, 1968, pp. 289-304.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M. y Devanna, M.A., (eds.), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, Nueva York, NY, 1984.

Goldstein, I.L., Zedeck, S. y Schneider, B., "An Exploration of the Job Analysis-Content Validity Process", en Schmitt, N. y Borman, W.C., (eds.), *Personnel Selection*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.

Grönroos, C. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA, 1990.

House, R.J., "Charismatic Leadership in Service Producing Organizations", en *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, 1992, pp. 5-16.

*Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 2, 1991.

Jackson, S.E. y Schuler, R.S., "HRM Practices in Service-Based Organizations", en Schwartz, T.A., Bowen, D.E. y Brown, S.W., (eds.), *Advances in Services Marketing and Management* JAI Press, Greenwich, CT, 1992, pp. 123-115.

Katz, D. y Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations,* 2a. ed., Wiley, Nueva York, NY, 1978.

Locke, E.A. y Latham, G.P., *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993.

Lovelock, C.H., *Managing Services: Marketing Operations and Human Resources*, 2a. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993.

Nayyar, P.R., "Performance Effects of Three Foci in Service Firms", en *Academy of Management Journal*, vol. 35, 1992, pp. 985-1009.

Organ, D.W., *Organizatonal Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.

Ostroff, C. "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, 1992, pp. 963-74.

Parasuraman, A., Zeithami, V.A. y Berry, L.L. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", en *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985, pp. 41-50.

Parkington, J.P. y Schneider, B., "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study", en *Academy of Management Journal*, vol. 22, 1979, pp. 270-281.

Roethlisberger, F.J. y Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1939.

Schneider, B., "The Service Organization Climate Is Crucial", en *Organizational Dynamics*, otoño, pp. 52-65.

Schneider, B. (ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1990.

Schneider, B. y Bowen, D.E. (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", en *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 423-33.

Schneider, B. y Bowen, D.E., "Personnel/Human Resources Management in the Service Sector", en Worland K.R. y Ferris, G.R. (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 1992.

Schneider, B. y Bowen, D.E., "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", en *Organizational Dynamics*, primavera, 1993, pp. 39-52.

Schneider, B. y Bowen, D.E. (en imprenta), *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Schneider, B. y Chung, B., "Creating Service Climates for Service Quality", en Scheuing, E.E. y Christopher, W.F., (eds.), *International Service Quality Handbook*, Amacom, Nueva York, NY, 1993.

Schneider, B., Chung, B. y Yusko, K., "Service Climate and Service Quality", en *Current Directions in Psychological Science*, vol. 2, 1993, pp. 197-200.

Schneider, B., Guzzo, R.A. y Brief, A.P., "Climate for Productivity", en Hodson, W.K., (ed.), *Maynard's Industrial Engineering Handbook*, 4a. ed., McGraw-Hill, Nueva York, NY.

Schneider, B., Parkington, J.P. y Buxton, V.M., "Employee and Customer Perceptions of Service Banks", en *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 25, 1980, pp. 252-57.

Schneider, B. y Schmitt, N., *Staffing Organizations*, 2a. ed., Scott Foresman, Glenview, IL, 1986.

Schuler, R.S. y Jackson, S.E, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", en *The Academy of Management Executive*, vol. 1, 1987, pp. 207-19.

Shostack, G.L., "Banks Sell Service Not Things", en *Bankers Magazine*, vol. 32, 1977a, pp. 40.5.

Shostack, G.L., "Breaking Free from Product Marketing", en *Journal of Marketing*, vol. 41, 1977b, pp.73-80.

Shostack, G.L., "Understanding Services through Blueprinting" en Scwhartz, T.A., Bowen, D.E. y Bowen, S.W. (eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 75-90.

Taylor, F.W., *Principles of Scientific Management*, Norton, Nueva York, NY, 1911.

Trist, E.L. y Bamforth, K.W., "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting", en *Human Relations*, vol. 4, 1951, pp. 1-38.

Zeithaml, V.A., Berry, L.A. y Parasuraman, A. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", en *Journal of Marketing Science*, vol. 21, 1933, pp. 1-12.

# Desarrollo de un modelo sobre las fallas en los servicios*

Mark Colgate

Departmento de Marketing, Universidad de Auckland, Nueva Zelanda y

Melissa Norris

Interlock, Auckland, Nueva Zelanda

**Términos básicos: Niveles de servicio, servicios, lealtad, banca**

**Resumen** *En fechas recientes, el concepto de las fallas en los servicios ha sido centro de gran atención. Por tal motivo, este artículo presentará un modelo de los posibles resultados de las fallas en los servicios. Estos resultados provienen de entrevistas aplicadas a clientes de negocios bancarios que se habían topado, recientemente, con alguna falla en el servicio. Los resultados muestran que la recuperación del servicio sólo es una de las razones por las que una persona podría, después de una falla en el servicio, seguir siendo cliente de una organización de servicios, o abandonarla. Otros factores, como serían las barreras de salida y la lealtad, están igual de presentes en el proceso para tomar esta decisión. En la sección de la discusión de este artículo, presentamos un modelo de las fallas en los servicios, generado a partir de los resultados de la referida investigación.*

## Introducción

Muchas investigaciones han abordado el tema de cómo mejorar la calidad del servicio de un proveedor de servicios y de cómo atraer y conservar a los clientes (concretamente mediante la aplicación de técnicas para recuperar el servicio). Un factor central que afecta la percepción del cliente referente a la calidad del servicio prestado es la cantidad y el tamaño de los problemas que encuentra, así como la forma en que el proveedor los maneja. Dado que la forma de brindar los servicios es inherentemente variable, cabe esperar que se presenten problemas (Hart *et al.*, 1990, p. 255). Un término usado como sinónimo de un problema cualquiera que el cliente encuentra en un servicio es "falla en el servicio" (Spreng *et al.*, 1995).

Cuando los clientes encuentran una falla en un servicio reaccionan de dos maneras. Siguen siendo clientes del proveedor o renuncian (es decir, lo abandonan). En un contexto más amplio, cuando los clientes encuentran una falla en un servicio se pueden quejar o no, y también pueden brindar al proveedor del servicio la oportunidad de rectificar el problema. Si optan por no quejarse podrían seguir siendo clientes del proveedor, a pesar de su insatisfacción, o abandonarlo. De otra parte, si se quejan también pueden optar por seguir con él o por abandonarlo, y la forma en que el proveedor maneje la situación (es decir, la recuperación del servicio) influirá en esta decisión.

Cuando el proveedor de un servicio recibe aviso de que se ha presentado un problema (es decir, quejas de un cliente), entonces tendrá que recuperar el servicio. Esta recuperación incluye todas las medidas que toma el proveedor para tratar de resolver el problema que el cliente ha tenido con la organización (Grönroos, 1990). Existe un fuerte enfoque en la literatura acerca de las formas administrativas para mejorar la recuperación de servicio. Por ejemplo, muchas investigaciones analizan qué aspectos de la recuperación propician que la persona siga siendo cliente de la empresa (Bell y Ridge, 1992; Zemke, 1994).

De hecho, un repaso a conciencia de la bibliografía respectiva nos revelará que las investigaciones del proceso de recuperación del servicio están ya en un nivel relativamente complejo (Boshoff y Leong, 1998; Tax *et al.*, 1998). Es más, una gran parte de los trabajos realizados por administradores y académicos sobre la recuperación del servicio

* *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, núm. 3, 2001, pp. 215-233, Mark Colgate and Melissa Norris © MCB University Press, 0956-4233

nos lleva a pensar que, ante una falla en el servicio, éste es el factor de más peso para que la persona siga siendo cliente del proveedor o lo abandone. Sin embargo, no siempre es así y se necesitan más investigaciones sobre los resultados de las fallas en los servicios.

Visto lo anterior, este artículo pretende generar un modelo de las reacciones que los clientes tienen ante las fallas en los servicios, tras haber entendido más a fondo qué impulsa a una persona a seguir siendo cliente de un proveedor o a abandonarlo después de haber encontrado una falla, siempre dentro del contexto del mismo servicio. Este punto es importante porque, al analizar a los clientes dentro del contexto del mismo servicio (es decir, la misma industria, el mismo segmento de clientes) los resultados son más comparables. Los trabajos existentes no investigan este terreno a fondo, sino que suelen girar en torno a una sola dimensión de este campo de investigación (por ejemplo, la recuperación del servicio o el abandono). Esto llevaría la investigación a la siguiente pregunta: ¿Por qué algunos clientes abandonan al proveedor después de una falla en el servicio pero otros no?

Hemos dividido este artículo en varias partes para contestar esta interrogante. En primer término, analizamos trabajos que abordan todos los aspectos de las fallas en los servicios. En segundo lugar, proponemos algunos puntos que se deben estudiar con base en las obras reseñadas. En tercer lugar, exponemos los resultados de entrevistas a clientes que han seguido con el proveedor después de una falla en el servicio y de otros que lo han abandonado. A continuación, desarrollamos un modelo basado en los resultados de las entrevistas que pretende presentar un panorama más completo de los resultados de las fallas en los servicios. Por último, hablamos de las implicaciones que esta investigación tiene para los académicos y también para los administradores.

## Fallas en los servicios

Las obras sobre la materia hablan de las distintas reacciones de los clientes ante las fallas en los servicios. Estas reacciones incluyen la lealtad, la voz (quejarse con el proveedor del servicio o con un tercero) y la renuncia o abandono. A continuación, hablamos de ellas de una en una.

### *La lealtad*

La lealtad se desarrolla con el transcurso del tiempo, debido a que el proveedor cumple, consistentemente, las expectativas de los clientes o, en ocasiones, incluso las supera (Teich, 1997). Los clientes leales representan un beneficio para los proveedores de servicio porque "muchas veces cuesta menos brindarles el servicio, gastan más a medida que duran más tiempo con la empresa y representan una muy buena fuente de negocios nuevos" (Levesque y McDougall, 1993, pág. 40). Por lo general, estos clientes llevan a costos de marketing más bajos, a operaciones más eficientes y a utilidades más grandes (Mittal y Lassar, 1998).

No obstante, la lealtad adopta diversas formas, entre ellas: la lealtad pura, la lealtad latente y la falsa lealtad (Dick y Basu, 1994). La lealtad pura se refiere a un cliente que usa la compañía con frecuencia y que la tiene en un alto concepto. Es el tipo de lealtad que casi todo el mundo asocia con la palabra lealtad misma. La lealtad latente se refiere a un cliente que no acude a la compañía con frecuencia, pero que la tiene en alto concepto. De otra parte, la falsa lealtad es precisamente lo contrario y se presenta cuando un cliente acude a la compañía con frecuencia, pero tiene un concepto relativamente malo de ella. Hirschman (1970) capta esta idea cuando define lealtad en el modelo de abandono, voz y lealtad; es decir cuando la persona sigue siendo cliente de una compañía a pesar de su insatisfacción. Este artículo se refiere más particularmente a esta noción de falsa lealtad, considerando que los administradores y los académicos no la han tomado muy en cuenta.

Inicialmente, si una persona que siente falsa lealtad decide seguir siendo cliente de un proveedor de servicios no amenaza las utilidades de inmediato, pero si su insatisfacción continúa, entonces podría hablar mal de él (comunicación boca a boca negativa) o abandonarlo (Hirschman, 1970). Como señalaron Colgate *et al.* (1996), la renuncia de un cliente no siempre es lo contrario de su lealtad; las compañías deben saber por qué el cliente sigue acudiendo a ellas, pues la elección no siempre es consciente y positiva. Los clientes tal vez sigan acudiendo a una organización, a pesar de que están insatisfechos, porque perciben que no tienen otra opción (Hocutt *et al.*, 1997; Holmlund y Kock,

1996; Mittal y Lassar, 1986; Zeithaml *et al*, 1996). Por lo tanto, un cliente leal no siempre será un cliente satisfecho.

Los resultados del estudio realizado por Levesque y McDougall (1993, pág. 2) indicaban que "aun cuando el problema no estuviera resuelto, alrededor de la mitad de los entrevistados seguirían con la empresa". Esto tal vez se deba a los costos de cambio a otra empresa, a que no perciben las diferencias de otras alternativas, a que hay pocas posibilidades de escoger otra ubicación, a limitaciones de tiempo o dinero, a la costumbre o a la inercia (Bitner, 1990; Ennew y Binks, 1996). Hirschman (1970) también propone la idea de que los clientes insatisfechos podrían optar por seguir con un proveedor porque piensan que la probabilidad de que éste mejore es superior al costo de tener que buscar a otro proveedor.

Según indican los estudios, el cliente puede responder con lealtad ante una falla en el servicio. Sin embargo, no debemos pensar que la lealtad es unidimensional. Los clientes podrían seguir con el proveedor porque tienen una alta opinión de él y consideran que la falla en el servicio es una aberración. Los clientes también se podrían quedar con él después de una falla porque su lealtad es falsa. Es decir, porque se sienten atrapados, son apáticos o no hay alternativas y, por lo tanto, se quedan.

*La voz*

Hirschman (1970) introdujo los términos voz y renuncia cuando sugirió que la insatisfacción puede provocar dos respuestas negativas activas: la voz y la renuncia. Day y Landon (1977) ampliaron el concepto de "voz" cuando explicaron que ésta significa que el cliente se queja con el prestador de servicios, con los conocidos (comunicación "boca a boca" negativa) o con terceros, con objeto de buscar una compensación.

Cualquier problema que el cliente tenga con el proveedor despertará alguna emoción en él, independientemente de que se queje con el proveedor al respecto o no. Los clientes que se quejan con el proveedor del servicio le brindan la posibilidad de rectificar el problema. No obstante, el cliente debe sentir emociones bastante fuertes respecto a una situación para hacer el esfuerzo de quejarse. Los elevados costos de transacción son otra razón importante que explica por qué los clientes optan por no quejarse.

> Estos [costos] implican que el cliente invierta tiempo, dinero y esfuerzo, sienta incertidumbre respecto a cómo quejarse y crea que no le será proporcionada una compensación (Day y Landon, 1977).

Si los proveedores de servicios quieren que los clientes se quejen, les deben ofrecer líneas de comunicación abierta y después podrán tratar de resolver el o los problemas. Si un cliente manifiesta sus quejas por otro medio cualquiera (por ejemplo, quejándose con un compañero de trabajo) o abandona el negocio, los proveedores del servicio no podrán averiguar fácilmente por qué estos clientes están descontentos (Levesque y McDougall, 1993).

Así pues, las investigaciones han señalado que las quejas de los clientes (o la ausencia de ellas) son parte integral de la falla en el servicio. Un cliente que no se queja podría abandonar la organización sin darle la oportunidad de "recuperar" al cliente o también podría permanecer con ella y "ser un problema", ninguna de las dos cosas es deseable. No obstante, un cliente que se queja brinda a la compañía una oportunidad, y la queja se debe considerar como tal.

*¿Quedarse o irse?*

Finalmente, la decisión última de un cliente, después de una falla en el servicio, es optar por quedarse o irse. La partida es "la terminación voluntaria de una relación de intercambio" (Singh, 1990, pág. 2). Cuando un cliente abandona la compañía en respuesta a una falla en el servicio, tiene que estar motivado y hacer un esfuerzo (Singh, 1990; Stewart, 1998). La partida del cliente es importante porque puede costar a la empresa proveedora muchos ingresos, ya que los ingresos que representa no serán generados en el futuro, dado que atraer a clientes nuevos entraña costos más altos para la empresa, además de que ésta pierde la publicidad gratuita de las recomendaciones de boca en boca y porque hay menor retención de empleados (Reichheld y Sasser, 1990; Keveany, 1995; Zeithaml y Bitner, 1996).

Los beneficios de conservar al cliente también han sido subrayados. Por ejemplo, Reichheld y Sasser

(1990) encontraron que un 5% más en la cantidad de clientes que conserva un proveedor de servicios puede aumentar sus utilidades casi un 100%.

Muchos factores influyen en la reacción de un cliente cuando se encuentra ante un problema con su proveedor de servicios. Este artículo pretende mostrar cuáles son estos factores, cómo interactúan y cómo llevan al cliente a decidir si renuncia o se queda.

## Recuperación del servicio

De las reacciones anteriores ante la falla en el servicio, la voz, es decir, las quejas presentadas ante el proveedor, ofrece la posibilidad de que el cliente y la organización resuelvan el problema que ha resultado de la falla en el servicio (el proceso para recuperar el servicio). Grönroos (1990) definió el proceso de recuperación del servicio como "las medidas que toma una compañía para atacar la queja de un cliente porque ha percibido una falla en el servicio" (pág. 7). Abarca "todas las medidas que se toman para conseguir que el cliente decepcionado vuelva a un estado de satisfacción" (Bell, 1994, pág. 49).

Las distintas publicaciones presentan diversas razones que explican por qué las compañías tienden cada vez más a invertir en esfuerzos de recuperación del servicio (Holmlund y Kock, 1996). Cuando el proveedor considera que no es importante recuperar el servicio o cuando no maneja la situación debidamente, la satisfacción del cliente se verá erosionada y, al final, la rentabilidad del proveedor podría disminuir (Bailey, 1994). Los resultados obtenidos por Boshoff (1997) apoyaron lo anterior cuando demostró que una gran recuperación del servicio jamás podrá compensar una mala prestación, pero la recuperación del servicio sí contribuye sustantivamente a limitar el efecto perjudicial de un servicio mal prestado.

### *Modelos del proceso de recuperación del servicio*

Las investigaciones sobre modelos de la renuncia de clientes y la recuperación del servicio han avanzado mucho. Dos modelos se relacionan directamente con este artículo. El modelo del proceso de la partida del cliente de Stewart (1998) y el modelo de la recuperación del servicio de Boshoff (1997).

Stewart (1998) desarrolló un modelo general del proceso de renuncia del cliente. Está diseñado para ayudar a la gerencia a entender el proceso. Señala que los clientes generalmente se quejan antes de partir y pasan por toda una serie de emociones. El cliente considera las opciones existentes y la relación que tiene con la compañía (así como la forma en que éste maneja las quejas) antes de recurrir a abandonarla.

Stewart (1998) dice que cuando un cliente ha decidido abandonar una organización, entonces será demasiado tarde para recuperarlo. Ésto normalmente se debe a que abandona la organización porque ésta no ha tenido capacidad de respuesta y, por eso, es una ironía que la organización responda cuando el cliente ha decidido abandonarla.

El modelo de Stewart es muy lúcido, pero se concentra exclusivamente en la decisión del cliente de abandonar a la empresa, por lo que necesita una ampliación cuando es aplicado al proceso entero de la falla en el servicio.

Boshoff (1977) presentó un modelo para la recuperación del servicio y no sólo sobre el proceso de renuncia del cliente. Trató de reunir todos los aspectos de la recuperación del servicio señalados por otros autores. El modelo incorpora la renuncia, la voz y lealtad de Hirschman (1970), la teoría de la confirmación/desconfirmación de Gilbert *et al.* (1992), y la teoría de la lealtad y recomendación de boca en boca de Zemke (1994).

El modelo también describe, en cierta medida, los distintos tipos de reacciones que los clientes tienen ante la insatisfacción. A saber:

- Los que consideran seriamente la posibilidad de abandonar la organización de servicios y no se quejan, pero se quedan porque valoran la lealtad.
- Los que no se quejan y simplemente abandonan la organización de servicios.
- Los clientes que se quejan y, dependiendo del resultado de su queja, se quedan por satisfacción o por lealtad, o abandonan la empresa.

A pesar de la importancia de estos modelos, otras investigaciones presentadas sugieren que son incompletos. Al parecer, algunas permutaciones no están incluidas en los modelos. Por lo tanto, esta investigación pretende ligar todas estas áreas de las investigaciones, pues no será sino hasta entonces cuando podamos entender plenamente los resultados de las fallas en los servicios.

## Resultados de las fallas en los servicios

Un cliente se podría quedar después de haber tenido un problema, porque se ha quejado y ha quedado satisfecho con el proceso de recuperación del servicio. Esta es la situación ideal para los proveedores que planean una buena recuperación del servicio (Zemke, 1993). Sin embargo, los clientes muchas veces se quedan a pesar de que no están satisfechos con la recuperación del servicio que les han brindado. Una de estas situaciones se deriva de la falsa lealtad.

La falsa lealtad tal vez se deba a que han percibido que las barreras de salida son muy altas o a que la calidad de los otros prestadores no es mejor que la del actual. Estos dos factores combinados crean un grupo de "clientes potenciales de cambio"; es decir, clientes que se quedan a pesar de no estar satisfechos, pero que si hubiera un cambio de reglas (por ejemplo, se presentan más opciones) se irían inmediatamente.

Ante una falla en el servicio, otro resultado es que el cliente renuncie. Se puede ir por el resultado de sus quejas y debido a los esfuerzos que hizo el proveedor por recuperarle. Estos esfuerzos pueden ser malos y provocar que el cliente quede incluso más insatisfecho y se vaya (Sheth y Parvatiyar, 1995). Por otra parte, el cliente puede quedar satisfecho con la recuperación que le han brindado y, no obstante, irse. Esto tal vez se deba a que percibe que no existen barreras para su salida, a la apatía que siente por usar a un proveedor cualquiera o a que la recuperación no logró compensar el o los incidentes que experimentó.

Otra razón por la que el cliente podría irse, a pesar de que esté satisfecho con la recuperación que ha recibido, es que esté buscando variedad (Rust y Zahorik, 1993). Por lo tanto, la recuperación del servicio podría no ser el motivo principal por el cual el cliente se queda o se va, sino que sólo sería uno de entre varios motivos.

Además, los proveedores no siempre tienen la ocasión de tratar de recuperar el servicio, pues no siempre tienen conocimiento de que ha ocurrido un problema (TARP, 1995). En este caso, las respuestas del cliente son las mismas que las que observa después de los esfuerzos por recuperar el servicio, es decir, el cliente puede optar por quedarse o irse.

Así pues, los clientes se podrían quedar después de haber experimentado un problema, a pesar de que no se hayan quejado y que no hayan dado al proveedor una oportunidad para tratar de recuperar el servicio. Esto tal vez se deba a la lealtad que sienten hacia su proveedor o a una falsa lealtad. Además, un cliente puede irse sin quejarse, sin dar al proveedor la ocasión de resolver el problema y, así, aliviar la insatisfacción del cliente.

A la luz del repaso de la bibliografía, presentamos seis postulados:

*P1:* En ocasiones, el cliente abandonará al proveedor sin quejarse, sin darle la ocasión de tratar de recuperar el servicio.

*P2:* En ocasiones, el cliente se irá después de haberse quejado porque ha recibido una mala recuperación del servicio.

*P3:* En ocasiones, el cliente se irá después de haberse quejado, a pesar de que ha recibido una buena recuperación del servicio.

*P4:* En ocasiones, el cliente se quedará con el proveedor, a pesar de que ha encontrado una falla en el servicio y no se ha quejado.

*P5:* En ocasiones, el cliente se quedará con el proveedor cuando se ha quejado y ha recibido una buena recuperación del servicio.

*P6:* En ocasiones, el cliente se quedará con el proveedor, a pesar de que se ha quejado y ha recibido una mala recuperación del servicio.

La figura 1 ilustra lo anterior.

## Metodología

La investigación cualitativa es el método más adecuado para estos postulados, dado que las investigaciones acerca del proceso de la falla en los servicios no son contundentes (de ahí los postulados) y podría haber otros resultados de las fallas en los servicios debido a la falta de investigaciones que estudien este campo específicamente. Los clientes también deben tener la oportunidad de contar su lado de la historia y de explicar la situación desde su punto de vista (Perrien y Ricard, 1995). Las investigaciones cuantitativas no permiten que los clientes expresen lo que verdaderamente sienten acerca de una situación y, por lo mismo, tal vez no

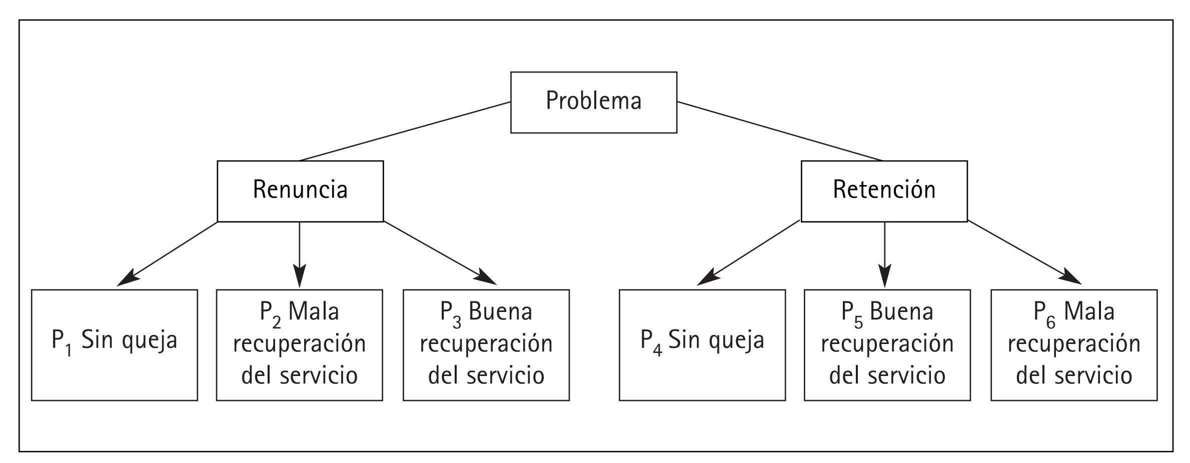



FIGURA 1 Postulados en el contexto de una falla en el servicio

podamos entender lo que ha ocurrido en realidad sin recurrir a una investigación cualitativa (Perrien *et al.*, 1994).

El campo de esta investigación es el de empresas pequeñas que son clientes de la industria bancaria. Una razón por la que hemos escogido esta industria es porque la banca tiene un aspecto que señala una fuerte correspondencia entre la relación y la lealtad. Esto hace que la decisión del cliente de partir sea un proceso más difícil, uno que requiere mayor deliberación (Ennew y Binks, 1996).

En segundo, las relaciones de las empresas pequeñas con la banca son especialmente importantes porque ésta es básica para proporcionar financiamiento:

> Cabe señalar que la naturaleza de la relación general con la banca es particularmente importante en el contexto de las empresas pequeñas debido al problema de una información asimétrica y de la posible restricción del crédito que resultaría de la asimetría de la información (Stiglitz y Weiss, 1981, pág. 398).

Lo anterior subraya la importancia de las relaciones de las empresas pequeñas con la banca, y sugiere que la decisión de quedarse o de irse, después de encontrar un problema, será objeto de detenida consideración.

Las pequeñas empresas además constituyen un grupo de clientes que ha sido relativamente poco estudiado y esto hace que los resultados de esta investigación adquieran mayor importancia. Por último, la industria bancaria se caracteriza por tener muchas fallas en los servicios (Anónimo, 1996), lo cual facilita la recopilación de datos.

A estas alturas, para poder entender qué hechos llevarían a una falla en el servicio, es importante saber qué motiva la satisfacción de la empresa pequeña en su relación con el banco. Según Winstanley (1997, pág. 38) en las relaciones de la empresa pequeña con el banco cuatro factores centrales motivan la satisfacción del cliente:

1. la satisfacción con los créditos;
2. la satisfacción con el gerente de relaciones;
3. la satisfacción con los servicios diarios; y
4. la satisfacción con el valor recibido por su dinero.

Por lo tanto, un problema en alguno de estos campos podría llevar a la insatisfacción. Winstanley (1997) encontró que si una empresa es prestataria, el motivo más importante es su satisfacción con los créditos, pero que si no es prestataria, el motivo más importante es la satisfacción con el gerente de relaciones. Además, los prestatarios tienen cuatro elementos de satisfacción con los créditos, a saber: "la agilidad, la política, la estructura y el precio (Winstanley, 1997, pág. 40)." Los motivos tras estos elementos son la "disponibilidad de crédito, la anticipación de las necesidades crediticias y la flexibilidad para estructurar los préstamos" (Winstanley, 1997, pág. 40). Los clientes que no son prestatarios, "quieren tener un gerente de relaciones que entienda las necesidades de su empresa, actúe como su defensor en el banco y resuelva sus

problemas" (Winstanley, 1997, pág. 41). La ausencia de estos motivos de satisfacción podría llevar a fallas en el servicio.

En este estudio fueron entrevistados dos grupos de personas: las que abandonaron su banco después de una falla en el servicio y las que se quedaron después de considerar seriamente la posibilidad de dejarlo (debía haber ocurrido una falla en el servicio). Para el estudio se adoptó la definición de Stewart (1998) (con una ligera adaptación), de modo que partir significaba que "el cliente no había dejado su cuenta principal en el banco" (es decir, el cliente había cambiado su cuenta principal a otro banco). Una cuenta principal se define como "la cuenta con la que el cliente realiza la mayor cantidad de transacciones". El cliente que se queda es definido como uno que encontró una falla en el servicio y consideró seriamente la posibilidad de abandonar el banco, pero finalmente decidió no cambiar su cuenta corriente principal. Por lo tanto, la mayor parte de sus transacciones siguen siendo con el mismo banco y el problema no afectó negativamente la cantidad de actividades que realiza con éste.

Hasta la fecha, la mayor parte de los estudios sobre las fallas en los servicios (o algunos de sus aspectos) suelen plantear preguntas acerca de las intenciones de observar un comportamiento, en términos de lo que los clientes esperan que ocurra en una situación donde falla el servicio (*v. gr.* Boshoff y Leong, 1998). Se ha demostrado que este tipo de investigación dista de ser un reflejo fiel de lo que los clientes realmente hacen cuando encuentran un problema (cf. Zeithaml *et al.*, 1996). Por lo tanto, este estudio investiga a los clientes que, de hecho, han permanecido o partido del banco, debido a su propia situación, de modo que refleja con más lealtad lo que hacen éstos.

El tamaño de la muestra fue de 20 encuestados, con 10 clientes que habían abandonado al proveedor, después de haber encontrado recientemente una falla en el servicio, y de 10 clientes que se habían quedado con el proveedor, después de haber encontrado recientemente una falla en el servicio y de haber considerado seriamente la posibilidad de abandonarlo.

La investigación se realizó con una serie de entrevistas profundas, cara a cara, que fueron concertadas mediante cita telefónica. Alrededor de una de cada 16 compañías contactadas había encontrado una o varias fallas en los servicios lo bastante grande como para llevarla a considerar seriamente la posibilidad de abandonar el banco o, de hecho, lo había abandonado. De entre esas compañías una de cada cuatro se negó a participar en la investigación. Por lo tanto, un total de 435 empresas pequeñas fueron contactadas por teléfono, y se hicieron hasta tres llamadas más cuando nadie contestó o la línea estaba ocupada. Se empleó una muestra aleatoria estratificada y con pequeñas empresas seleccionadas de una base de datos comprada a un tercero.

Todas las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de la empresa y fueron grabadas. El apéndice contiene las preguntas de las entrevistas presentadas a la muestra, para "permanecer" o para "renunciar". Se hizo la transcripción de los resultados de las entrevistas y después el contenido fue analizado con varios métodos, entre ellos la plantilla con lista de respuestas, la "lectura rápida" y la búsqueda en NUDIST.

Una plantilla con la lista de respuestas es "una forma usada para analizar los datos obtenidos en el campo, en relación con una variable mayor o con un campo de interés general" (Miles y Humberman, 1994, pág. 105). El propósito de este tipo de análisis es señalar patrones o temas y es especialmente útil para explorar campos nuevos (como es el caso de este estudio). La técnica de las plantillas con la lista de respuestas es una forma práctica de analizar las similitudes y las diferencias existentes dentro de un grupo y también entre grupos.

Otro método de análisis fue la técnica llamada de "lectura rápida". Este procedimiento requiere leer y analizar las transcripciones de las entrevistas varias veces, para encontrar frases clave, destacarlas y después asignarles una clave. El objeto de escoger estas frases es identificar los pensamientos, las ideas y las percepciones clave de cada encuestado.

El último método de análisis del contenido fue el programa de computadora NUDIST. Se trata de una técnica de inducción para descifrar datos cualitativos. El programa fue usado para buscar palabras y frases clave que aparecían repetidas en varias encuestas y que habían sido identificadas con la lectura rápida. Por ejemplo, al buscar las emociones que los encuestados habían mencionado en sus entrevistas, las palabras "molesto" y

"frustrado" aparecían con frecuencia. NUDIST fue usado para encontrar todos los usos de estas palabras y sus derivados.

## Resultados

*El grupo de los que "se quedaron"*

Casi todos los encuestados del grupo de los que "se quedaron" dijeron estar molestos por la falla que habían encontrado en el servicio y ello llevó a muchos (80%) a quejarse. En general, dijeron que se sentían poco satisfechos con los esfuerzos que habían realizado los bancos por recuperar el servicio después de las fallas y, de los ocho encuestados que dieron al banco la oportunidad de tratar de recuperar el servicio, sólo tres quedaron satisfechos. Estos tres no quedaron enteramente satisfechos después de la recuperación, pero reconocieron que el banco había hecho un esfuerzo concertado por rectificar la situación.

Más de la mitad de los encuestados del grupo de los que "se quedaron" pensaba que su relación con el banco no era estrecha, lo que seguramente contribuyó a la escasa lealtad que sentía el grupo. Así, indica que los encuestados se quedaron por otros motivos diferentes a la lealtad.

Los cuatro encuestados que tenían relaciones relativamente estrechas con su banco, en general llevaban más tiempo en él (más de 10 años) y manifestaron una lealtad entre moderada y fuerte. Un entrevistado incluso dijo: "El banco es, básicamente, el cliente más importante que tiene uno, claro que después de los grupos de interés que constituyen la empresa".

La mayor parte de los encuestados percibía que las barreras de salida eran muy grandes, pues siete de los 10 entrevistados tenían esta percepción, y otros dos consideraban que las barreras de salida eran moderadas. Las barreras de salida que mencionaron estos clientes fueron: la cantidad de tiempo y molestias necesarios para cambiar de banco, tener que conseguir chequeras nuevas y transferir fondos y tener que aprender el nuevo sistema de administración del efectivo. Otros factores fueron: la cantidad de papeleo involucrada, cuestiones relativas a los créditos y las garantías ya otorgados, así como un buen historial y entendimiento con su banco actual. Algunas palabras típicas de los entrevistados sobre este tema fueron: "Hay que presentar información y el historial financiero... a los otros banqueros, inclusive aspectos confidenciales; cambiar de banco implicaría muchos costos". "Si me cambiara tendría muchas molestias" y "Como gran parte de nuestros productos llegan mediante carta de crédito o facturas de los agentes, el cambio de banco sería una tarea laboriosa".

La mayoría de estos encuestados pensaba que la calidad de los bancos alternativos era igual (o parecida) a la del suyo, y esto acentuaba la percepción de las grandes barreras de salida. Algunas palabras que ilustran este punto fueron: "¿Los otros realmente van a ser mucho mejores? Casi todos tienen competencias y cargos bastante parecidos". "Un banco es un banco. Todos hacen lo mismo" y "En realidad no nos importa qué banco usamos, todos brindan más o menos el mismo servicio".

Esta es una razón de peso que explica por qué estos encuestados no cambiaron a otro proveedor, pues pensaban que no ganarían mucho con el cambio. Tres encuestados dijeron "más vale malo conocido que bueno por conocer". Esto implicaría que prefirieron quedarse con su proveedor, en lugar de cambiar a otro desconocido, porque el cambio implicaba riesgo e incertidumbre.

*El grupo de los que "renunciaron"*

La mayor parte de los encuestados del grupo de los que "renunciaron" se quejó con el banco de la falla. Sólo tres de los ocho encuestados que se quejaron con el banco de la o las fallas en el servicio quedaron satisfechos con los esfuerzos de recuperación de su banco. Cabe señalar a dos encuestados de este grupo que dieron a su banco la oportunidad de recuperación, pero que no recibieron respuesta alguna. Uno de los encuestados dijo que escribió una carta quejándose y que "no había recibido respuesta, ni media palabra". Esta falta de una recuperación contribuyó a su decisión de renunciar.

Asimismo, algunas fallas en el servicio fueron tan graves que ni siquiera una buena recuperación habría cambiado la decisión de los entrevistados que pensaron en cambiar de banco. Por ejemplo, uno dijo que: "Me ofrecieron [el banco] una disculpa y me presentaron una contraoferta, no querían perdernos, pero ya era demasiado tarde. En realidad pensábamos que no iba a cambiar nada de lo que habían venido haciendo".

Nueve de los 10 encuestados de este grupo pensaba que no habían tenido una relación estrecha con su banco. Esta falta de proximidad fue un factor que contribuyó bastante a su decisión de abandonar el banco. Algunos comentarios de lo que sentían estos encuestados sobre la cercanía de su relación fueron: "Siempre fue una relación tensa" y "Tratábamos con un gerente muy anticuado. Era totalmente de la vieja guardia y a esas alturas no encajaba con nuestro negocio".

Muchos de los comentarios de los entrevistados implicaban que la falta de cercanía de la mayor parte de este grupo es atribuible al hecho de que, contaban con un empleado o un gerente de banco para su empresa (es decir, una persona encargada de ellos) que actuaba como agente entre el banco y la empresa.

Siete de los encuestados del grupo de los que "renuncian" percibían que no había grandes barreras de salida y ocho de ellos dijeron que la calidad de los bancos alternativos era claramente un poco o mucho mejor. Sin duda, ésta fue la diferencia en comparación con el grupo de los que se quedaron. Las palabras que ilustraron la percepción de una opción mejor fueron: "Hay tantas otras opciones que, ahora mismo, uno puede acudir a otro banco cualquiera y éste aceptará el negocio" y "Había empezado a investigar seriamente la posibilidad de usar algún otro banco y estaba muy impresionado con los servicios que ofrecían".

## Discusión

La investigación indica que existe una relación directa entre la recuperación del servicio y la reacción de los clientes; es decir, si la recuperación de un servicio es satisfactoria, entonces el cliente se quedará, pero si no lo es, entonces se irá. No obstante, los resultados indican que esto no es así siempre, pues está claro que muchos otros factores repercuten en la decisión de un cliente. Por ejemplo, las entrevistas revelaron que la lealtad que los clientes sienten por su proveedor y la percepción que tienen de las barreras de salida también son importantes.

Al parecer, los factores que influyen en un cliente para que decida si se queda o abandona un servicio después de una falla son tres, a saber: la satisfacción con la recuperación (si el cliente se quejó), la lealtad y las barreras de salida. A continuación presentamos cada uno de ellos.

### *Satisfacción con la recuperación*

Una serie de clientes del grupo de los que "renuncian" abandonaron el banco a pesar de estar satisfechos con la recuperación del servicio y una serie de clientes del grupo de los que "se quedaron" permanecieron a pesar de no estar satisfechos, lo que indica que la recuperación del servicio no siempre hace la diferencia.

El hecho de que no exista satisfacción con el servicio ilustra mejor lo anterior. Los resultados indican que si un cliente no está satisfecho con la recuperación se irá, salvo cuando existan otros factores, como la lealtad y las barreras de salida, que llevan al cliente insatisfecho a quedarse. Una gran recuperación del servicio no siempre compensa las fallas en los servicios, pero sí puede limitar sus efectos perjudiciales, como bien sugiere Boshoff (1997).

Por lo tanto, cuando las actividades para recuperar el servicio no son satisfactorias y se combinan con factores como la lealtad y muchas barreras de salida, entonces el cliente bien se podría quedar en lugar de partir. No obstante, si la lealtad y las barreras de salida son escasas, el cliente insatisfecho se irá. Entonces, parece que hay otros factores más importantes que la recuperación satisfactoria cuando el cliente toma la decisión de permanecer o partir.

Asimismo, Stewart (1998) señala que cuando un cliente ha decidido abandonar una organización, entonces es demasiado tarde para recuperarlo y, en consecuencia, a pesar de que los esfuerzos de la recuperación sean satisfactorios, el cliente partirá porque ya ha tomado la decisión. Los resultados de esta investigación sustentan la idea de que un cliente puede ser objeto de una recuperación satisfactoria y, sin embargo, renunciar. Tres encuestados del grupo de los que "renunciaron" lo hicieron a pesar de una recuperación satisfactoria, lo que implica que habían decidido abandonar el banco antes de recibir la recuperación.

### *Lealtad*

Los resultados de este estudio arrojan que si un cliente siente gran lealtad por su banco, entonces

permanecerá con su proveedor después de una falla en el servicio, si bien no siempre será así. La investigación encontró que cuando no había una buena recuperación del servicio, entonces la lealtad al proveedor parecía templar la decisión del cliente de quedarse o partir. Esta lealtad tal vez se deriva de la relación de dependencia del cliente con el proveedor (Gwinner *et al.*, 1998), quizá refleja el tiempo que ha durado la relación, o que el cliente siente que su prestador le está ofreciendo un "trato mejor".

Sin embargo, los resultados además arrojaron que algunos clientes que habían sido leales también renunciaron. La falla en el servicio muchas veces era lo bastante grande como para obligar a los clientes a partir, a pesar de la fuerza de la relación. En estos casos, Los clientes leales con frecuencia pensaban que el banco no estaba correspondiendo a la lealtad que sentían. Por lo tanto, lo abandonaron porque se sentían casi traicionados por el trato que les había dado el banco, sobre todo después de muchos años de relación con él.

*Percepción de barreras de salida*

Los resultados de este estudio apoyan la teoría de los trabajos que dicen que si un cliente no está satisfecho, no es leal y ha percibido que no existen muchas barreras de salida, entonces partirá en lugar de quedarse. Todos los clientes que se quedaron percibían que había algunas barreras de salida o sentían, cuando menos, una lealtad moderada por su banco.

Otra dimensión de las barreras de salida es la cantidad de proveedores alternativos que el cliente percibe que hay. Los resultados ilustraron que una cantidad mucho mayor de los clientes del grupo de los que "renunciaron", en comparación con los del grupo de los que "se quedaron", percibía que la calidad de otros bancos era mejor que la del suyo. Los clientes que se quedaron tendían a percibir que todos los bancos eran iguales o algunos ligeramente mejores.

En términos de los postulados, la evidencia indica que todos ellos están fundamentados, si bien débilmente, dada la índole de los datos. Es interesante señalar que, al parecer, existen categorías nuevas que no forman parte de los postulados. Hay algunos clientes que se quedan después de una mala recuperación del servicio por las barreras de salida que perciben, mientras que otros se quedan por lealtad. De igual manera, algunos clientes quizá no se quejen después de la falla en el servicio y se queden por lealtad, así como otros se queden porque perciben barreras de salida. Por último, algunos clientes tal vez renuncien después de una buena recuperación del servicio porque sienten escasa lealtad (es decir, comportamiento que busca la variedad), así como otros que podrían cambiar porque perciben que hay pocas barreras de salida. Todas estas categorías quedan incluidas en el modelo de reacciones de los clientes ante una falla en el servicio que presentamos en la figura 2.

La mayor parte de las investigaciones acerca de la retención de clientes y de su renuncia estudia los dos procesos por separado, sin unirlos. Sin embargo, este modelo, basado en los modelos de Stewart (1998) y Boshoff (1998), incorpora trabajos pertinentes y el resumen de los resultados antes presentados y, así, señala las distintas reacciones que los clientes tienen ante una falla en el servicio de su proveedor.

*Explicación del modelo*

Hay cuatro conceptos del modelo que cubren las reacciones de la renuncia (del cuadro uno al cuatro). El primero de ellos se refiere a la idea de que los clientes se van sin quejarse porque estaban muy insatisfechos. Lo anterior se deriva de la investigación que indica que los clientes tienen dos reacciones negativas activas ante la insatisfacción: la voz y la renuncia (Hirschmann, 1970; Richins, 1987). En este caso, los clientes han optado por usar su voz y, en cambio, se han ido.

Los otros tres conceptos referentes a la reacción de renunciar hablan de la idea de que cuando los clientes están insatisfechos con un proveedor, normalmente se quejan con la esperanza de que su problema sea resuelto (es decir, esperan esfuerzos satisfactorios para recuperar el servicio). A pesar de que un cliente quede satisfecho con los esfuerzos para la recuperación, éste podría renunciar. Se iría porque percibe que no hay muchas barreras de salida, lo que significa que no percibe gran dificultad en cambiarse a otro proveedor. Nosotros nos referimos a este punto diciendo que existe poca inercia.

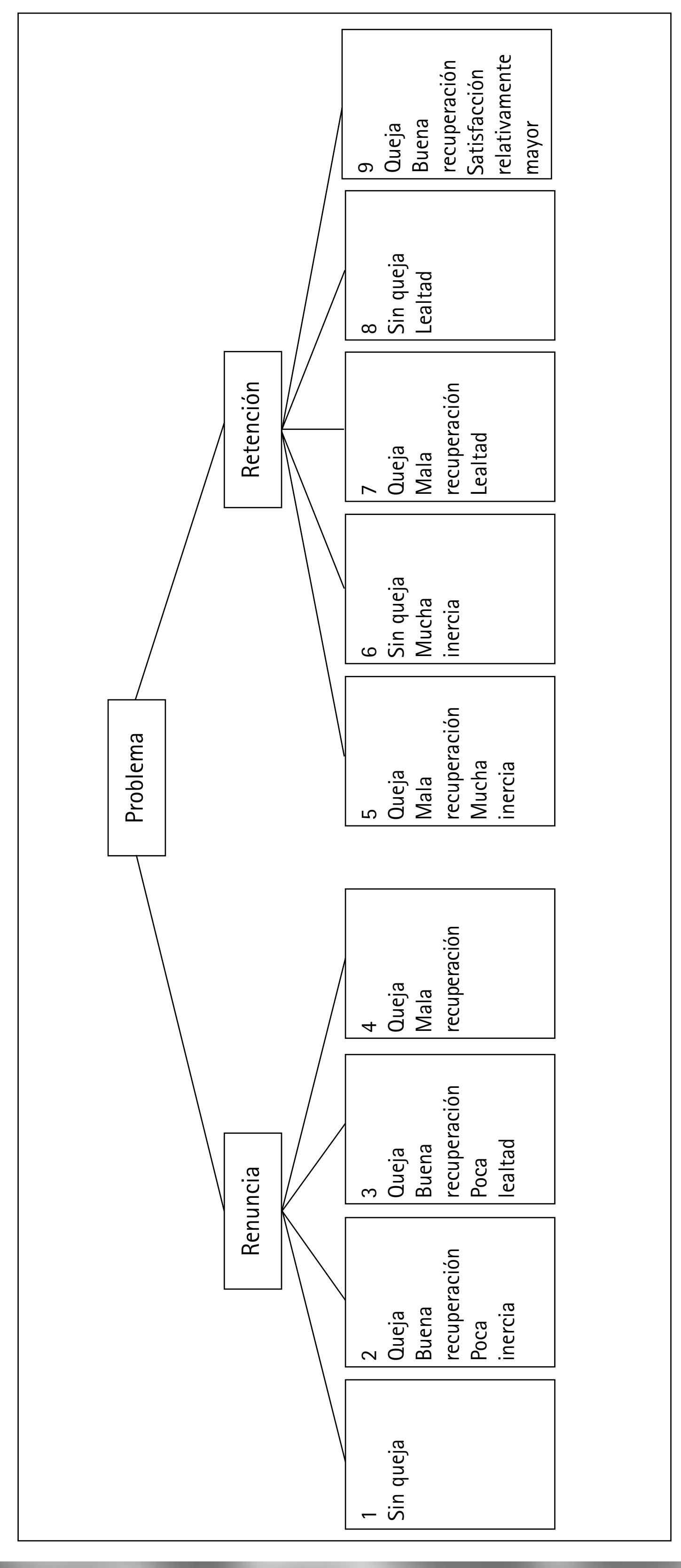



FIGURA 2 Modelo de las reacciones de los clientes ante una falla en el servicio

El otro motivo por el cual el cliente podría renunciar, a pesar de una recuperación satisfactoria, se debe a que casi no siente lealtad por el proveedor. En ocasiones, a pesar de que los clientes estén satisfechos con la forma de manejar la queja, esto no siempre significará que sigan siendo leales al proveedor. "Un cliente satisfecho podría estar dispuesto (incluso ansioso) a favorecer a otros proveedores, con la esperanza de recibir resultados incluso más satisfactorios" (Rust y Zahorik, 1993, pág. 199). Esto implica que los factores que hacen que un cliente sea leal no son los mismos que los que le brindan satisfacción (Mittal y Lassar, 1998).

El cuarto concepto explica que cuando los clientes están insatisfechos con la recuperación del servicio brindado por el proveedor, podrían renunciar. Spreng *et al.*, (1995) apoyan este concepto cuando dicen que tal vez se deba a que el proveedor no ha cumplido las expectativas de un cliente por segunda ocasión.

La otra reacción que el cliente podría tener ante una falla en el servicio es quedarse, después de considerar seriamente la posibilidad de renunciar. Los últimos cinco conceptos (del cuadro cinco al nueve) captan las diferentes iteraciones al quedarse. Si un cliente se queja, podría quedarse porque está satisfecho con la recuperación que ha recibido. La lealtad que crea la recuperación del servicio está contribuyendo a su decisión de quedarse y está descrita en el cuadro nueve.

Del concepto cinco al ocho la característica es que el cliente se queda a pesar de que no está satisfecho. Podría ser insatisfacción con los esfuerzos del proveedor por recuperar el servicio después de presentada una queja (cuadros cinco y siete) o insatisfacción con el proveedor que no ha tenido noticia de ésta porque el cliente no se ha quejado (cuadros seis y ocho). Los conceptos cinco y seis contienen aspectos de falsa lealtad porque el cliente percibe que hay muchas barreras de salida (Dick y Basu, 1994; Ennew y Binks, 1996), y están marcados con mucha inercia. Los conceptos siete y ocho contienen aspectos de lealtad, porque los clientes se quedan (a pesar de la falta de satisfacción), pero siguen teniendo a la organización en alta consideración. Es decir, son leales y el incidente que sufrieron no fue lo bastante perjudicial como para destruir su compromiso y provocar su renuncia.

## Implicaciones

El objeto de este artículo fue investigar más a fondo las fallas en los servicios y presentar un panorama más completo de sus resultados, como aparecen en la figura 2. El propósito fue llamar la atención de administradores y académicos sobre la importancia de entender plenamente qué motiva ciertos resultados de las fallas en los servicios. Las barreras de salida que el cliente percibe, el valor que percibe en la relación, la forma en que percibe la recuperación del servicio y la lealtad que siente por el proveedor afectarán su decisión de quedarse o renunciar.

Así pues, los administradores deben entender el papel que las barreras de salida desempeñan en su industria, la medida en que pueden crear lealtad para aislar los efectos de las fallas en los servicios y la fuerza de la recuperación del servicio. Esto sugiere que, incluso antes de que los clientes encuentren una falla en el servicio, los proveedores deben desarrollar (y tratar de sostener) relaciones estrechas con sus clientes, pues la fuerza de la relación y la lealtad son factores motores cuando los clientes están decidiendo si se quedan o se van.

Esto no quiere decir que la recuperación del servicio carezca de importancia. Lejos de ello. No obstante, dado que los vendedores de servicios necesitan justificar cada vez más sus inversiones para mejorar la calidad de los servicios (Rust *et al.*, 1994), es esencial que los administradores se den cuenta exacta de lo potente que puede ser la recuperación del servicio y de que existen otros caminos para aislar a la compañía de las fallas en los servicios.

Para los académicos, los resultados indican que es importante investigar la "mezcla" de los factores que propician los resultados de las fallas en los servicios. Las investigaciones indican que las barreras de salida que percibe el cliente, la lealtad y la recuperación del servicio desempeñan un papel en sus decisiones ante los resultados de una falla en los servicios. Una implicación importante de este artículo es que revela que se necesitan más investigaciones en este campo (particularmente sobre la falsa lealtad).

Es importante señalar las limitaciones del estudio. En primer término, el tamaño de la muestra

de entrevistados podría ser considerado una limitación. Con sólo 10 encuestados en cada grupo (es decir, un total de 20), los resultados de sus entrevistas no son generalizables. No obstante, el objeto de la investigación no era obtener resultados generalizables, sino presentar evidencia de que las fallas en los servicios son una construcción de muchas facetas y que ésta es inherentemente compleja. En segundo lugar, los resultados fueron recabados en una sola industria: la bancaria. Esto tiene especial importancia porque la industria de la banca se caracteriza por el alto grado de inercia de los clientes (Colgate, 1997) y, por lo tanto, los resultados podrían ser exclusivos de esta industria.

## Conclusión

La cantidad de investigaciones sobre los servicios está aumentando velozmente, sin embargo, aún hay fenómenos que no han sido explicados y que deben ser investigados. Un repaso de la bibliografía de investigaciones anteriores, tanto teóricas como empíricas, identificó que se requiere mayor conocimiento de la reacción de los clientes antes las fallas en los servicios. Un estudio al respecto ha señalado que tres factores principales afectan la decisión del cliente de permanecer o renunciar, a saber: la satisfacción del cliente con los esfuerzos de la recuperación, la lealtad que siente por el proveedor y las barreras de salida que percibe. Cuando hay una falla en un servicio, la recuperación del servicio quizá no sea motivo importante para la renuncia ni para la retención del cliente, como se pensaba originalmente.

Con estos factores, el estudio propuso un modelo que engloba todos los motivos importantes que explican por qué un cliente, después de una falla en el servicio, se quedaría en una organización de servicios o la abandonaría. Este modelo ha sido desarrollado considerando que los trabajos no han cubierto debidamente todas las reacciones que tienen los clientes ante las fallas en los servicios. El objeto del modelo es desarrollar una explicación más profunda de por qué los clientes se comportan de cierta manera después de experimentar una falla en un servicio y de cómo se comportan. Con esta información, los proveedores de servicios podrán, a fin de cuentas, brindar un servicio más eficaz.

## BIBLIOGRAFÍA

Anónimo (1996), "Bank satisfaction down", en *The Daily Telegraph*, 2 de octubre, p. 34.

Bailey, D. (1994), "Service recovery: A ten-stage approach in the training of front-line staff", en *Training and Management Development Methods*, vol 8, núm. 4, pp. 417 y 421.

Bell, C.R. (1994), "Turning disappointment into customer delight", en *Editor* & *Publisher*, vol. 127, núm. 32, pp. 38-48.

Bell, C.R. y Ridge, K. (1992), "Service recovery for trainers", en *Training* & *Development*, vol. 46, núm. 5, pp. 58-63.

Bitner, M.J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", en *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 2, pp. 69-82.

Boshoff, C. (1997), "An experimental study of service recovery options", en *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, núm. 2, pp. 110-30.

Boshoff, C. y Leong, J. (1998), "Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: an experimental study", en *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, núm. 1, pp. 24-47.

Colgate, M. (1997), "Personal bankers and relationship marketing: a New Zeland case study", en *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 2, núm. 1, pp. 84-96.

Colgate, M., Stewart, K. y Kinsella R. (1996), "Customer defection: a study of the student market in Ireland", en *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, núm. 3, pp. 23-9.

Day, R.L. y Landon, E.L. Jr (1977), "Toward a theory of consumer complaining behaviour", en Woodside, A.G., Sheth, J.N. y Bennett, P.D. (Eds.), *Consumer and Industrial Buying Behavior*, North-Holland, New York, NY, pp. 425-37.

Dick, A.S. y Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 2, pp. 99-113.

Ennew, C.T. y Binks, M.R. (1996), "The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and banks in the UK", en *British Journal of Management*, vol. 7, 219-30.

Gilbert, F.W., Lumpkin, J.R. y Dant, R.P. (1992), "Adaptation and customer expectations of health care options", en *Journal of Health Care Marketing*, vol. 12, núm. 3, pp. 46-55.

Grönroos, C. (1990), "Relationship marketing approach to the marketing function in service contexts the marketing and organizational behavior influence", en *Journal of Business Research*, vol. 20, núm. 1, pp. 3-12.

Gwinner, K.P., Gremler, D.D. y Bitner, M.J. (1998), "Relational benefits in services industries: the customer's perspective", en *Journal of he Academy of Marketing Science*, Spring, pp. 101-14.

Hart, C., Keskett, J. y Sasser, E. (1990), "The profitable art of service recovery" en Christopher *et. al.* (Eds), *Turning Sows' Ears into Silk Purses*, Dryden, New York, NY.

Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hocutt, M.A., Mowen, J.C. y Chakraborty, G. (1997), *A Model of Relationship Dissolution: Antecedents and Consequences of a Buyer-Seller Relationship*, American Marketing Association, Chicago, IL.

Holmlund, M. y Kock, S. (1996), "Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking", en *Service Industries Journal*, vol. 16, núm. 3, pp. 287-304.

Keaveney, S.M. (1995), "Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study", en *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 2, pp. 71-82.

Levesque, T.J. y McDougall, G.H.G. (1993), "Managing customer satisfaction: the nature of service problems and customer exit, voice and loyalty", en *Asia Pacific Journal of Quality Management*, vol. 2, núm. 2, pp. 40-58.

Miles, M.B. y Huberman, A,M, (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*, Sage Publications, New York, NY.

Mittal, B. y Lassar, W.M. (1998), "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty", en *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, núm. 3, pp. 177-94.

Perrien, J. y Ricard, L. (1995), "The meaning of a marketing relationship: a pilot study", en *Industrial Marketing Management*, vol. 24, pp. 37-43.

Perrien, J., Lalonde, M. y Filiatrault, P. (1994), "Divorce in a relationship: the case of commercial banking", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 10, núm. 2, pp. 157-68.

Reichheld, F.F. y Sasser, W.E. Jr (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Reiview*, septiembre-octubre, pp. 105-11.

Richins, M.L. (1987), "A multivariate analysis of response to dissatisaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, núm. 3, pp. 24-31.

Rust, R.T. y Zahorik, A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, vol. 69, núm. 2, pp. 193-215.

Rust, R.T. Zahorik, A.J. y Keiningham, T.L. (1994), *Return of Quality*, Probus Publishing Company, Chicago, IL.

Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 255-71.

Singh, J. (1990), "Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 18, pp. 1-15.

Spreng, R.A., Harrell, G.D. y Mackoy, R.D. (1995), "Service recovery: impact on satisfaction and intentions", *Journal of Services Maraketing*, vol. 9, núm. 1, pp. 15-23.

Stewart, K. (1998), "An exploration of customer exit in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, núm. 1, pp. 6-14.

Stiglitz, J.E. y Weiss, A. (1981), "Credit rationing in markets with imperfect information", *American Economic Review*, vol. 71, núm. 3, pp. 393-409.

TARP (1995), *Study of Consumer Complaint Behaviour in Australia*, The Society of Consumer Behaviour Professionals.

Tax, S.S., Brown, S.W. y Chandrashekaran, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 62, (abril), pp. 60-76.

Teich, I. (1997), "Holding on to customers: the bottom-line benefits of relationship building", *Bank Marketing*, vol. 29, núm. 2, pp.12-13.

Winstanley, M. (1997), "What drives customer satisfaction in commercial banking?", *Commercial Lending Review*, vol. 12, núm. 3, pp. 36-42.

Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (1996), *Services Marketing*, International Edition, McGraw-Hill, Singapore.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996), "The behavioural consequences of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, abril, pp. 31-46.

Zemke, R. (1993), "The art of service recovery: fixing broken customers – and keeping them on your side", en Scheuing, E. y Christopher, W. (Eds), *The Service Quality Handbook*, AMACOM Books, New York, NY, pp. 463-76.

Zemke, R. (1994), "Service recovery", *Executive Excellence*, vol. 11, núm. 9, pp. 17-18.

## Apéndice. Preguntas de la muestra

*Entrevista de los que "se quedaron"*

¿Cuánto tiempo lleva con su banco principal?

Así que usted consideró seriamente la posibilidad de abandonar su banco el año pasado, ¿cuándo fue eso?

¿Qué le llevó a considerar la posibilidad de abandonar su banco?

¿Tuvo alguna razón básica para considerar la posibilidad de renuncia o se trató de una serie de problemas?

¿Qué factores evitaron que se cambiara de banco?

En retrospectiva, ¿está usted contento con la decisión que tomó de quedarse en este banco?

Suponiendo que un banco pudiera eliminar la mayor parte del costo, esfuerzo y molestias por cambiarse a él, ¿usted se cambiaría?

*Entrevista para los "renunciaron"*

¿Qué motivó que usted abandonara su banco?

¿Hubo un motivo básico para su renuncia o se trató de una serie de problemas?

¿Consideró usted seriamente la posibilidad de renuncia durante mucho tiempo antes de hacerlo?

¿Por qué renunció en ese momento concreto?

¿Cuánto tiempo estuvo con su banco antes de que empezara a estar insatisfecho?

¿Qué podría haber hecho el banco de otra manera para que usted se quedara?

En retrospectiva, ¿volvería a tomar la decisión de cambiar el banco viejo por otro nuevo? ¿Está usted contento con la decisión que tomó?

# Banco Solidario: el negocio del microfinanciamiento*

"Juntos crecemos"
(lema de BancoSol)
"La pobreza reditúa",
Fernando Romero, presidente y fundador de BancoSol

Ese domingo por la mañana, Kurt Koenigsfest había terminado su partido de tenis y, mientras se dirigía de nueva cuenta al banco, volvió a considerar sus opciones. Habían transcurrido tres meses desde que fuera nombrado gerente general de Banco Solidario. El banco, conocido como BancoSol, había sido fundado en 1992 y era la primera institución lucrativa del mundo dedicada a ofrecer servicios financieros a microempresas. Con sede en La Paz, Bolivia, el banco había registrado un enorme crecimiento y extraordinaria rentabilidad a mediados de los años noventa y, con frecuencia, era mencionado como modelo por ser una institución que brindaba servicios a los pobres, en forma sustentable.

Sin embargo, a finales de los años noventa el desempeño había empeorado, coincidiendo con una disputa que habían tenido los accionistas respecto al curso que debía seguir el banco. Después de una restructuración del capital, en abril del año 2000, el consejo le había designado para que evaluara los desafíos que afrontaba el banco, su organización y capacidades, así como sus opciones para mejorar el desempeño. Koenigsfest tenía cita para presentar sus resultados al consejo dentro de una semana, pero aún no sabía bien lo que diría.

## Antecedentes

**Geografía y recursos.** Bolivia ocupa un territorio que mide casi el doble de España y, por su tamaño, ocupa el quinto lugar entre los países de Latinoamérica. El país no tiene acceso al mar y sus fronteras limitan al oeste con Chile y Perú, al sur con Argentina, al este con Paraguay y al nordeste con Brasil (véase el anexo 1). La parte occidental del país, el *altiplano*, está a más de 3,500 metros (unos 10,000 pies) sobre el nivel del mar, es fría y árida y tiene muchos minerales, como zinc, plata y estaño. En el oriente tiene algunos valles semitropicales y tierras agrícolas, que contienen reservas de petróleo y gas natural. Sólo alrededor del 15% del territorio sirve para la explotación agrícola o silvícola.[1]

**Historia.** La superficie que hoy llamamos Bolivia estaba habitada por los indios tiahuanacos, aymaras e incas antes de la conquista española, en 1532. Desde esta fecha hasta la independencia, en 1825, la zona (antes llamada Alto Perú) tuvo un papel central en el imperio español, porque era una fuente importante de plata. Tras la independencia, el país recibió su nombre como tributo a Simón Bolívar, el libertador venezolano.[2]

* El profesor Robert E. Kennedy preparó este caso con la ayuda de Luiz Felipe Monteiro y Gustavo Herrero, del Centro de Investigaciones Latinoamericanas de la Harvard Business School (HBS). Los casos de la HBS han sido concebidos exclusivamente para servir de base para la discusión en grupo. Ninguno pretende endosar, ser fuente de datos primarios ni ilustrar la eficacia o ineficacia de la administración.

Después de la independencia, Bolivia vivió una serie de golpes de Estado, constituciones de corta vida y ocaso económico. Entre 1825 y la Segunda Guerra Mundial, la producción de plata se vino abajo y Bolivia dejó de ser una de las economías más destacadas de la zona, para convertirse en la menos importante. Con el paso del tiempo, las minas de estaño del país fueron sustituyendo gradualmente a las de plata como fuente principal de ingresos por concepto de exportaciones. En este mismo periodo, el país perdió casi la mitad de su superficie a manos de sus vecinos como consecuencia de una serie de disputas y guerras. Entre éstas, las más importantes fueron la *Guerra del Pacífico* (1879-1883), cuando perdió toda su provincia marítima a manos de Chile, y la *Guerra del Chaco* (1932-1935), cuando sufrió una terrible derrota ante Paraguay.[3]

La humillación de la Guerra del Chaco llevó a la movilización política de obreros y campesinos que, gradualmente, derrocaron el sistema oligárquico que había dominado la política después de la colonia. En 1952, el *Movimiento Nacionalista Revolucionario* (MNR) derrocó al régimen militar e impuso reformas fundamentales, entre ellas el sufragio universal para los adultos, la reforma agraria y la nacionalización de la industria minera.[4]

En 1964, un golpe militar derrocó al gobierno civil y fue el preludio de una época muy turbulenta. El gobierno militar amplió el papel del Estado en la economía, haciendo hincapié en el desarrollo de la industria local por vía de la protección arancelaria y la inversión estatal, las exportaciones minerales y la diversificación dirigida al campo. Para principios de los años ochenta, la represión de los derechos civiles y la participación de militares en el tráfico de cocaína desacreditaron a las milicias y, en 1982, los generales se retiraron y Hernán Siles Suazo asumió la presidencia. A partir de 1982, la proliferación de partidos políticos ha provocado la fragmentación del voto, así como una serie de gobiernos de coalición.[5]

**Población.** La población de Bolivia, de unos 8.33 millones de habitantes, está compuesta por diversas etnias. Alrededor del 30% de los bolivianos son *mestizos* (raza mixta); 25% quechuas; 17% aymaras y 12% blancos. La densidad de la población es muy baja, unos 7.6 por kilómetro cuadrado. A partir de los años sesenta la urbanización ha sido muy rápida; la población urbana pasó del 32 al 61% en 1998.[6]

Bolivia va a la zaga de sus vecinos latinoamericanos en muchos indicadores sociales (véase el anexo 3). Sesenta por ciento de la población vive en la pobreza (52% en zonas urbanas y 25% en rurales), la expectativa de vida es de 62 años y la mortalidad infantil es la más alta de Latinoamérica. Más del 80% de los bolivianos hablan español, idioma que es la lengua materna de menos de la mitad de ellos. En las zonas rurales se habla quechua (34%) y aymara (24%).[7]

**Economía.** Bolivia se cuenta entre los países menos desarrollados de Latinoamérica. El PIB per cápita era poco más de 1,000 dólares en el año 2000 (a un tipo de cambio de 2269 a la compra) y más de la mitad de los trabajadores laboran en el sector informal, compuesto por unas 600 mil microempresas, con casi dos millones de trabajadores.[8] El sector informal domina los sectores de los servicios, la manufactura ligera, las ventas al menudeo y el comercio. La producción de coca y el tráfico de drogas también tenían un papel importante (se estima que alcanzaba entre el 15 y el 20% del PIB) hasta finales de los años noventa, cuando los esfuerzos generalizados por acabar con las cosechas redujeron ostensiblemente esta actividad.[9]

Una serie de choques externos desembocó en una crisis económica en 1985. Los choques —entre ellos las secuelas de la crisis de la deuda latinoamericana, el financiamiento del déficit presupuestal mediante la creación de dinero y el derrumbe de los precios internacionales del estaño— desembocaron en una de las peores hiperinflaciones jamás vividas, cuando la inflación llegó a una tasa anual de 20,000% a principios de 1985.[10]

Con ayuda del Fondo Monetario Internacional (FMI), Víctor Paz Estenssoro, el presidente en turno, instituyó un programa de reforma para

liberar el mercado (Nueva Política Económica o NPE) que imponía menos restricciones para el comercio, eliminaba los controles de precios y los subsidios, congelaba los salarios del sector público y montaba el escenario para una oleada de privatizaciones unos cuantos años después. La inflación bajó velozmente y, en 1996, el empleo en el sector público se desplomó del 26% del total a sólo un 12%. El NPE significó la restructuración de la economía boliviana, que dejó la minería y los proyectos de industrias paraestatales, para dirigirse a una economía doble. A finales de los años ochenta, alrededor del 60% de la población empleada trabajaba en el sector informal, que producía entre el 18 y el 20% del PIB oficial.[11]

El desempeño de la economía fue bueno entre 1992 y 1998, y el crecimiento promedio del PIB real fue del 4.5%. El país consistentemente registraba grandes déficit oficiales en la cuenta corriente (en promedio el 5.9% del PIB), que aparentemente eran compensados con creces gracias a las exportaciones informales. La inflación promediaba 8.3% y el tipo real de cambio era relativamente estable (véase el anexo 2).[12] En el año 2000, el crecimiento se desaceleró y algunos economistas preveían una recesión.

*Financiamiento de la microempresa*

El término *microfinanciamiento* (o *microcrédito)* se refiere a la prestación de servicios financieros a personas y empresarios de bajos ingresos, muchos de los cuales trabajan en el sector informal. Los trabajadores del sector informal normalmente no han tenido acceso a los bancos, por motivos sociales y económicos. Por lo general, no cumplen con la condición de un empleo formal ni de un salario documentado, carecen de título de propiedad formal para usar como garantía, no necesitan grandes créditos y generan muy poco ahorro.

Estos factores hacen que los servicios al sector informal sean muy caros y dan lugar a que se piense que el riesgo de brindarlos sea muy alto. No obstante, los trabajadores informales sí necesitan financiamiento y, con frecuencia, prestamistas informales (sean compañías vendedoras o usureros) les otorgan préstamos de corto plazo a tasas semanales muy altas. Las instituciones de servicios de microfinanciamiento pretenden ofrecer una solución más eficaz e institucionalizada para el sector informal.

El financiamiento de microempresas ha crecido exponencialmente en los pasados 20 años. Un estudio realizado por el Banco Mundial en 1996 encontró más de mil instituciones microfinancieras. El estudio encuestó a 206 de ellas y encontró que habían facilitado más de 13 millones de créditos, por un total de 7 mil millones de dólares (el monto promedio del préstamo es de 540 dólares) y que habían captado ahorros por más de 13 mil millones de dólares.[13] El Banco Mundial estima que los micropréstamos están creciendo a una tasa anual del 30% y que los microcréditos facilitados en el mundo sumaron más de 15 mil millones de dólares en 1999.[14] La mayor parte de las instituciones microfinancieras tienen una serie de principios en común. A saber:[15]

- Tener procesos administrativos ágiles, con objeto de registrar gastos fijos bajos;
- Evaluar la autorización con base en el carácter de la persona, en lugar de la garantía;
- Interactuar frecuentemente con el cliente y responder rápidamente ante la mora en los pagos; y
- Brindar ayuda con la actividad básica y las habilidades financieras. Las organizaciones no se han puesto de acuerdo en la importancia que tiene este último punto. Muchas consideran que es esencial para su misión, mientras que otras piensan que es cara y que, en gran medida, está fuera de su misión inmediata.

Podemos enfocar el financiamiento de la microempresa, cuando menos, desde cuatro perspectivas. La más conocida es la del *Grameen Bank*, que fue fundado en 1976, con sede en Bangladesh. El banco desarrolló una metodología a partir de pequeños grupos de prestatarios (normalmente entre 3 y 10) y, en este caso, cada uno de ellos ofrecía garantía de que los otros

rembolsarían los préstamos. El acceso a créditos posteriores dependía de que todos los miembros del grupo cumplieran debidamente con los rembolsos. El banco ahora tiene más de dos millones de prestatarios y 340 millones de dólares en préstamos pendientes de pago (el promedio es de 170 dólares).[16] Grameen opta por aliviar la pobreza, en lugar de perseguir utilidades, y fija tasas de interés a niveles que no cubren enteramente los costos de operación. La tasa promedio de los rembolsos es del orden del 90%* y el banco depende mucho del financiamiento de donadores.[17]

Otra perspectiva es la de la banca de pueblos (o cooperativas). Este método reúne a grupos grandes de clientes –llamados los "bancos del pueblo"– que reciben, en forma colectiva, financiamiento de donadores y aceptan la obligación de otorgar créditos y de cobrárselos a los miembros del grupo. Los miembros de los bancos del pueblo van de 100 a 5,000 personas. Como en el caso del Grameen Bank, el banco del pueblo busca aliviar la pobreza, en lugar de perseguir la rentabilidad financiera, y casi todos los programas dependen de donadores.

La tercera perspectiva parte de la movilización del ahorro y su mejor ejemplo es el Unit Desa System del Banco Rakyat de Indonesia (BRI-UDS). El BRI-UDS inició como experimento en 1984 y pretendía transformar las 3,600 sucursales rurales del BRI, con el objeto de que dejaran de ser operaciones de crédito agrícola que perdían dinero, para convertirlas en intermediarias mercantiles viables que cubrieran el sector informal. El sistema hizo hincapié en los servicios de ahorro y pagos y, en menos de dos años, era rentable.[18] El BRI-UDS produce consistentemente un superávit de ahorro sobre los préstamos y opera sin fondos de donadores ni subsidios. En 1999, el BRI-UDS atendió a 2.5 millones de prestatarios, con una cartera de 848 millones de dólares (339 dólares en promedio) y depósitos de ahorro por más de 2 mil millones de dólares.[19]

La perspectiva de los "sistemas de financiamiento" es la que más se acerca a ACCIÓN International y a IPC (*International Projekt Consult).* Estas dos organizaciones se concentran en crear instituciones que brinden servicios financieros de gran calidad, pero en forma rentable, a una clientela pobre y, por lo mismo, buscan no depender financieramente de las organizaciones de ayuda.

## Origen

BancoSol tiene su origen en ACCIÓN (una ONG que entonces operaba en toda Latinoamérica y, más recientemente, también en EUA y África) así como en un grupo de empresas locales y líderes políticos que fundaron Prodem (*Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa*), en 1986.

**ACCIÓN.** ACCIÓN fue constituida en los años sesenta, y fue una iniciativa del sector privado precursora de los Cuerpos de Paz (*Peace*

TABLA A *Principales perspectivas del financiamiento a microempresas*

| Enfoque | Énfasis (pobreza/sustentabilidad) | Énfasis: Crédito/ahorro | Tamaño del grupo |
|---|---|---|---|
| Grameen Bank | Pobreza | Crédito | 3-10 |
| Banco del pueblo | Pobreza | Crédito | 100+ |
| BRI–UDS | Sustentabilidad | Ahorro | NA |
| Sistemas de financiamiento | Sustentabilidad | Crédito; y otros servicios | ACCIÓN 3-10<br>IPC-Individual |

* Hay cierta polémica en torno a la tasa de rembolso de Grameen Bank. La cifra del 90% es la reportada por Grameen, pero otros señalan que el banco tiene normas de clasificación sumamente laxas y que no toma en cuenta el incumplimiento de pago hasta pasados 360 días de su vencimiento.

*Corps*). Bob Blatchford, su fundador, proyectaba enviar voluntarios a Latinoamérica para que trabajaran en proyectos de desarrollo comunitario. Para los años setenta, ACCIÓN había cambiado su dirección, para ahora apoyar el desarrollo del sector informal y otorgó su primer microcrédito en 1973, en Recife, Brasil. En 1979, ACCIÓN recibió una ayuda de USAID para que evaluara las posibilidades de brindar servicios financieros a los pobres. El equipo de ACCIÓN evaluó los programas de más de una docena de países y encontró dos que aportaron elementos fundamentales para lo que sería el enfoque de ACCIÓN. El primero de ellos fue *Fedecrédito*, una cooperativa crediticia de El Salvador, que facilitaba préstamos pequeños a clientes, usando por garantía sólo avales cruzados. Ahora es una práctica común, pero entonces fue toda una revelación. El segundo fue "The Money Store", un banco comercial de Manila que atendía a sus clientes desde puestos situados en los mercados callejeros, cada uno con un gerente, un contador y un tenedor de libros. La cercanía con los clientes permitía que el personal desarrollara relaciones estrechas con los clientes y que conociera perfectamente las condiciones locales, dos elementos que reducían la necesidad de una garantía formal.[20]

Esta información llevó al equipo de ACCIÓN de entonces a proponer un enfoque nuevo para otorgar créditos a las microempresas, el cual combinaba las garantías cruzadas y los servicios "brindados en la calle". Entonces se introdujo un programa en la República Dominicana, donde había una gran demanda, pero el programa no tardó en fracasar por cuestiones de organización. El financiamiento para microempresas se convirtió en el punto focal de ACCIÓN y, para 1986, la organización estaba apoyando 12 programas en Perú, Colombia, Ecuador y Honduras.[21]

**Constitución de Prodem.** La decisión de iniciar la Prodem fue producto de charlas entre Jack Duncan, el entonces presidente de ACCIÓN, y Fernando Romero, un empresario boliviano muy destacado. Romero y un grupo de colegas, políticos y empresarios, que tenían una mentalidad reformista estaban tratando de transformar Bolivia tras más de 20 años de régimen militar. Compartían el deseo de mejorar las condiciones sociales y de contribuir a enseñar los principios del mercado libre al país. Romero reunió a un grupo para que escuchara la propuesta de ACCIÓN respecto a un programa de microcréditos.

ACCIÓN había realizado un estudio de viabilidad e hizo una exposición convincente de la necesidad de que se extendieran créditos, así como del efecto que tendría el enfoque de ACCIÓN. Los líderes empresariales manifestaron su escepticismo con respecto a la posibilidad de salir a mano, pero su sentido de obligación social ganó y varios de ellos aceptaron patrocinar el plan y proporcionar capital. Los patrocinadores bolivianos aportaron 80 mil dólares y ACCIÓN hizo arreglos para obtener un total de 560 mil dólares en subsidios de USAID. Romero fue nombrado presidente fundador. Después de contar con los fondos, ACCIÓN reclutó a Francisco Otero, que fue el primer director ejecutivo de Prodem. Otero era miembro de una familia acomodada, había estudiado en Estados Unidos y había sido ejecutivo de crédito rural, durante casi diez años, en zonas remotas del país, trabajando con diversas ONG. Otero se concentró en reclutar a otros activistas como él para que trabajaran en la Prodem, pues no quería un personal de banqueros ni de especialistas en finanzas.

A finales de 1986, Otero y sus activistas trabajaron con ACCIÓN, para establecer los procedimientos y las metodologías de la nueva organización. Prodem ofrecería créditos a grupos de solidaridad y también les daría capacitación. Los primeros préstamos llegaban a un máximo de 50 dólares, con una tasa mensual de interés del 2.5% sobre los préstamos en dólares (4% mensual sobre préstamos en bolivianos), por un plazo de dos meses y con pagos semanales. Cuando los préstamos eran rembolsados, los límites de los montos y la duración de los plazos aumentaban. Mediante seminarios introdujeron a los clientes al crédito, la comercialización básica y la contabilidad.[22]

Prodem otorgó sus primeros 20 créditos en febrero de 1987 a cuatro grupos de vendedores de mercados de La Paz.[23] Las tasas de interés le parecían altas a los extraños, pero le resultaban atractivas a los vendedores que habían venido pagando entre un 2 y un 3% a la semana a los distribuidores y a los usureros. Corrió la voz y la demanda aumentó rápidamente. Para agosto, Prodem tenía 700 clientes y una lista de espera de 260 y ningún incumplimiento de pago.[24]

Prodem encontró una enorme demanda entre las vendedoras de los muchos mercados de los distritos de la capital. Para 1988, el fondo había crecido, contaba con 15 empleados y había tramitado más de 13 mil créditos. Alentado por su éxito inicial, Prodem captó a más donadores y USAID otorgó un segundo subsidio de 3.1 millones de dólares en 1989. Para 1991, el veloz crecimiento y el monto promedio más alto de los créditos permitieron que Prodem cubriera sus costos de operación, además de adquirir fama en la comunidad internacional interesada en el desarrollo. El fondo tenía ya 116 empleados, 11 oficinas, 22,700 préstamos pendientes de pago y una cartera de 4.6 millones de dólares (273 dólares en promedio). Su tasa de incumplimiento era tan sólo del 0.0002%.[25]

**Otras organizaciones microfinancieras.** Los primeros éxitos de Prodem la convirtieron en la organización de financiamiento de microempresas más grande y conocida de Bolivia, pero definitivamente no la única. Entre 1985 y 1992 aparecieron, cuando menos, siete, otras, ONG dedicadas al microfinanciamiento. Estas organizaciones estaban clasificadas en tres grupos muy claros: desarrolladoras de empresa, prestamistas sociales y prestamistas rurales. La tabla B presenta información básica acerca de estas empresas.

Para 1992, sólo el FIE había conseguido tener una presencia importante en el mercado. El FIE aplicaba el enfoque de préstamos individuales del IPC, en cuyo caso un cliente podía obtener un crédito empleando un título general sobre sus activos y un aval de respaldo. El FIE, fundado por activistas bolivianos en 1985, con ayuda de Oxfam América, consideraba que los microcréditos eran una alternativa para brindar ayuda alimentaria. En sus primeros años, la organización se concentró en la producción en zonas rurales, ofreciendo capacitación intensiva en cuestiones técnicas y administrativas, así como en créditos. Se extendió a las zonas urbanas en 1988 y fue la única institución, además de Prodem, que tenía más de 0.5 millones de dólares pendientes de pago en 1991.

**Desafíos.** El éxito inicial de Prodem planteaba varios desafíos importantes. Para 1991, el fondo estaba cubriendo sus costos, pero cada vez le era

TABLA B *Instituciones microfinancieras de Bolivia en 1992*

| Categoría/Institución | Fundada | Metodología | Enfoque | Cartera a enero de 1992 (millones de dólares de EUA) |
|---|---|---|---|---|
| Desarrolladores de empresas | | | | |
| Prodem | 1986 | Préstamos a grupos | Servicios/comercio | 4.6 |
| FIE | 1985 | Préstamos individuales | Manufacturas | 2.1 |
| IdePro | 1991 | Préstamos a grupos | Manufacturas | 0.4 |
| ProCrédito | 1992 | Préstamos individuales | Varios | 0.1 |
| Préstamos sociales | | | | |
| Promujer | 1990 | Bancos del pueblo | Mujeres pobres | <0.1 |
| Crecer | 1990 | Bancos del pueblo | Ayuda contra el hambre | <0.1 |
| Crédito rural | | | | |
| Sartawi | 1988 | Bancos del pueblo | Desarrollo rural | 0.4 |
| Fades | 1986 | Préstamos a grupos | Desarrollo rural | <0.1 |

Fuente: Adaptado de Rhyne (2001), Tabla 4.2, pág. 98.

más difícil seguir creciendo. Como Prodem era una institución no lucrativa, financiada con donaciones, la ley le prohibía aceptar depósitos o tomar créditos en el mercado de dinero. Esto sólo le dejaba unas cuantas fuentes de financiamiento: aportaciones de donadores, préstamos subsidiados por organizaciones ocupadas del desarrollo e ingresos de su cartera. La demanda de préstamos crecía a una tasa compuesta del 50%, que superaba con creces la capacidad de las organizaciones donantes para financiar los préstamos, y Prodem se vio obligada a prestar a ritmo más lento.

Tras luchar con el desafío del financiamiento, el consejo de Prodem consideró la posibilidad de aplicar un concepto, entonces revolucionario. Propuso emplear una parte del capital de Prodem para abrir un banco mercantil lucrativo que atendiera a sus mejores clientes. El banco sería una salida para el cuello de botella de los fondos de donadores, porque obtendría capital de inversores externos, reuniría depósitos y tomaría dinero en los mercados de dinero.

## Fundación de BancoSol

La creación de un banco atacaría el problema de fondos de Prodem, pero planteaba algunas otras cuestiones importantes, entre ellas: ¿era ético emplear los activos de los donadores para fundar una empresa mercantil lucrativa? ¿Cómo conciliaría Prodem su misión de desarrollo con la orientación lucrativa de un banco mercantil? ¿Cómo equilibraría el banco los objetivos del sector privado y los de los accionistas de las ONGs?

La primera vez que se habló de crear un banco mercantil fue en 1989, cuando el reto de los fondos había quedado muy claro. Fernando Romero era partidario de la conversión y, para esta estrategia, trabajó estrechamente con ACCIÓN y la Calmeadow Foundation (una ONG canadiense partidaria de operar programas de microcréditos en forma comercial). El consejo de administración formó un organismo planificador (Cobanco) en noviembre de 1989, cuya tarea era analizar opciones de cómo estructurar el banco, negociar con donadores, definir los roles y las obligaciones de Prodem y del nuevo banco si fuera constituido, asegurar la autorización reglamentaria de las autoridades bancarias de Bolivia y establecer procedimientos de operación.

Los requisitos reglamentarios para abrir un banco eran muchísimos. La Superintendencia Bancaria requería un mínimo de 3.2 millones de dólares de capital social, estrictos procedimientos para las operaciones y la contabilidad, así como la documentación formal de todos los créditos. Todo esto sería nuevo para el personal y los clientes de Prodem.

Después de largas discusiones entre los administradores de Prodem, su consejo de administración y sus donadores (sobre todo USAID), Cobanco terminó su trabajo a finales de 1991. Las partes interesadas convinieron constituir BancoSol con la siguiente serie de transacciones:

- Prodem transfirió 1.4 millones de dólares de su cartera de préstamos y seis de sus sucursales más desarrolladas a BancoSol, a cambio del 41% del capital social del banco nuevo.
- BancoSol reunió el capital inicial de un grupo de inversores externos, entre ellos Inter-American Investment Corporation (IIC con una participación del 24%) como inversor principal, así como varias ONGs internacionales (ACCIÓN, Calmeadow, FUNDES, la Rockefeller Foundation, SIDI).* Varios líderes empresariales de Bolivia y sus compañías adquirieron las acciones restantes (véase el anexo 8).
- Alrededor de la mitad del personal de Prodem pasó a BancoSol. Prodem proporcionó

* Varias ONGs consolidaron sus acciones en agosto de 1995 y las aportaron a Profund International, un fondo de capital con sede en Costa Rica dedicado a invertir en organismos de microfinanciamiento en Latinoamérica y el Caribe. ACCIÓN, Calmeadow, SIDI y la Rockefeller Foundation pasaron a ser accionistas de Profund. La transacción de 1995 les permitió usar su capital de BancoSol para fundar Profund, el primer fondo de capital para microfinanciamientos.

el espacio para oficinas, capacitación técnica general y apoyo de tecnologías de información (TI) durante la transición.

La transformación dio origen a dos entidades distintas, es decir, un banco y una "nueva" Prodem. El banco operaba las sucursales mercantiles, tomaba depósitos y se dirigía a mercados de dinero para garantizar la oferta continua de crédito a los clientes que tuvieran una buena posición crediticia. Sobre todo, el banco sería operado en forma comercial, con la meta de obtener un rendimiento del capital social de entre el 15 y el 20%. El objetivo de BancoSol era brindar un mejor servicio a los clientes establecidos y demostrar que el financiamiento de microempresas podía ser manejado en forma comercial.

El nuevo Prodem dirigiría todos sus esfuerzos al desarrollo. Esto implicaba abrir sucursales en zonas nuevas, experimentar nuevos servicios y proporcionar apoyo técnico y logístico a BancoSol. Si las sucursales llegaban a ser rentables, serían vendidas a BancoSol a cambio de más acciones de capital. El deshacerse de las actividades que producían ganancias permitía a Prodem concentrarse en su misión social y dirigirse a los donadores con un claro mensaje de desarrollo. Prodem seguiría beneficiándose del valor creado en BancoSol por medio de los dividendos sobre sus acciones de capital y la realización de las posibles ganancias de capital.

## Estrategia

BancoSol heredó de Prodem gran parte de la estrategia de sus operaciones. Por razones reglamentarias se modificaron varios elementos.

**Estrategia del servicio.** Hasta 1998, el banco sólo ofrecía tres servicios: préstamos de solidaridad, depósitos a plazo y depósitos a la vista. Los servicios fueron diseñados de modo que resultaran simples, facilitaran las decisiones rápidas y fueran lo bastante flexibles como para crecer a la par de las necesidades de los clientes. Cada servicio estaba disponible en cuentas denominadas en dólares de EUA o bolivianos. Más del 70% de los préstamos y depósitos estaban denominados en dólares, pues la economía boliviana se había dolarizado mucho después de la hiperinflación registrada a mediados de los ochenta.

Los préstamos de Solidaridad eran créditos entregados a grupos de Solidaridad, que tenían entre tres y seis miembros cada uno. Cada miembro tenía que cumplir con los siguientes criterios:

- Ser dueño de un negocio que llevara operando, cuando menos, seis meses;
- Haber conocido a los otros miembros del grupo antes de entrar en él;
- Aceptar las garantías cruzadas de los préstamos de los otros miembros; y
- No ser pariente de los otros miembros.

Los préstamos iniciales eran por un monto de entre 50 y 100 dólares, por un plazo de dos meses. Cuando este préstamo estaba liquidado, el monto y el plazo de los préstamos subsiguientes podían ser mayores. El máximo era de 5 mil dólares por un plazo de tres años.

Los grupos de solidaridad serían el mecanismo para seleccionar a los clientes y sustituirían a una garantía material. Las garantías cruzadas impulsaban a los clientes a unirse a otros que podían obtener el crédito. La garantía del grupo permitía que el banco se ahorrara el proceso de investigar y conseguir un aval.

Los préstamos de BancoSol eran mucho menores y tenían tasas de interés más altas que las de otros bancos mercantiles. En 1992, el préstamo promedio en dólares de BancoSol era de 326 dólares, con una tasa de interés anual del 35% (60% para los préstamos en bolivianos). En otros bancos mercantiles, el préstamo mínimo normalmente era de 5 mil dólares y el préstamo promedio pasaba de los 100 mil dólares, con tasas de interés del orden del 15% para préstamos en dólares (30% para préstamos en bolivianos).

Los servicios de ahorro de BancoSol también eran diferentes. No había un monto mínimo para las cuentas, la cuenta promedio era de

unos 100 dólares y pagaba una tasa anual del 6%. Las cuentas de otros bancos mercantiles eran, en promedio, de 3 mil dólares y pagaban tasas de entre el 8 y el 9%.

**Mercado meta.** BancoSol estaba dirigido al sector informal de las zonas urbanas. El banco heredó seis sucursales de Prodem en La Paz y El Alto (una ciudad vecina) y, en 1992, abrió dos sucursales más en Santa Cruz. El banco avanzó velozmente para establecer sucursales en las ciudades más grandes de Bolivia y abrió 12 sucursales en 1993, 9 en 1994 y 3 en 1995. Todas estaban en zonas urbanas.

El banco estaba dispuesto a otorgar créditos a quienquiera que tuviera una buena posición crediticia y se uniera a un grupo de solidaridad. En la práctica, resultó que estas personas eran en su mayoría vendedores minoristas de mercados urbanos densamente poblados. Estos vendedores con frecuencia se conocían bien unos a otros, habían observado las prácticas y el carácter comercial de sus vecinos y pertenecían a los mismos grupos étnicos. Estas conexiones facilitaban la formación del grupo de solidaridad. También tenían una enorme necesidad de que les prestaran capital de trabajo. Pocos tenían activos productivos que pudieran presentar como garantía y la mayoría financiaba sus inventarios con tasas de descuento, de entre el 2 y el 3% a la semana.

Las empresas minoristas y los distribuidores representaban alrededor del 60% de la cartera del banco, las de manufacturas alrededor del 20% y los servicios y diversas categorías más componían el resto. En otros bancos mercantiles, más del 70% de los préstamos eran para actividades manufactureras y mineras. Alrededor del 65% de los clientes de BancoSol eran mujeres, en comparación con menos del 40% en otros bancos.

**Interacción con los clientes.** Los asesores crediticios de BancoSol interactuaban con los clientes mucho y con frecuencia. Pasaban alrededor del 75% de su tiempo en la calle; identificando a posibles prestatarios, mostrándoles los servicios financieros, evaluando sus negocios y facilitando la formación de grupos de solidaridad. La mayor parte de estas actividades tenían lugar en el negocio del cliente, que normalmente era un puesto de mercado o instalaciones productivas en su hogar (véase el anexo 10). Aparte de la documentación del crédito, el papeleo era mínimo, pero la vigilancia del préstamo era práctica y profunda. Los asesores crediticios se reunían con cada grupo de solidaridad todas las semanas. Los pagos se vencían los lunes y el sistema de TI del banco había identificado las moras el lunes por la tarde. Los grupos que no hubieran pagado eran visitados el martes para establecer cuándo realizarían el pago.

Dos terceras partes de los asesores de crédito eran mujeres, en su mayor parte con títulos universitarios en ciencias sociales. En los otros bancos, la mayor parte de los asesores de crédito eran hombres con licenciaturas en administración de empresas. Los asesores de crédito de BancoSol percibían un sueldo base de unos 370 dólares al mes, y podían cobrar 75 dólares más como pago de incentivo. Los sueldos base de los bancos mercantiles eran comparables, pero el incentivo promedio era de unos 300 dólares, lo que llevaba su remuneración total aproximadamente a un 50% más que las de BancoSol (675 vs. 445 dólares).[25]

En casi todos los bancos mercantiles, los asesores de crédito pasan su tiempo en las sucursales, donde los clientes que han decidido acudir al banco se acercan con los documentos correspondientes al proyecto propuesto y con una garantía para respaldar el crédito. La supervisión de los préstamos consiste en asegurarse de que los pagos mensuales han sido realizados, en revisar los estados financieros trimestrales y en realizar visitas anuales a los distintos lugares.

**Estrategia financiera.** El banco seguía una estrategia financiera conservadora. BancoSol financiaba ente el 15 y el 25% de su cartera de préstamos con capital social, en comparación con alrededor del 9% de la mayoría de los bancos mercantiles, y constantemente aumentaba el porcentaje con fondos de los depósitos. Tam-

bién era sumamente conservador en la contabilidad de las cuentas morosas, clasificando los préstamos como vencidos a pesar de que sólo tuvieran un día de mora, haciendo provisiones para su castigo cuando tenían 30 días de vencidos.

## Desempeño de BancoSol a mediados de los noventa

La aceptación de BancoSol en el mercado y su éxito financiero fueron muy rápidos (véase el anexo 9). Al cierre de 1992, la cartera de préstamos había pasado de 1.4 millones a 8.8 millones de dólares, el banco tenía 31 mil clientes y registró alguna utilidad.

En los años siguientes, la base de clientes y la cartera de préstamos crecieron velozmente, el banco aumentó sucursales a su red y el monto promedio de los préstamos subió en forma constante a medida que los clientes demostraban que eran buenos pagadores y que empleaban los préstamos para el crecimiento de sus negocios. Los costos administrativos siguieron altos, pero fueron bajando constantemente a medida que aumentaba la escala del banco. Los pagos vencidos de los préstamos sumaban un poco más que los que había registrado Prodem (promedio de un 2.6% de la cartera de préstamos de 1995 a 1997), pero en su mayoría eran cobrados con el tiempo y los castigados fueron muy pocos; un promedio de un 1% a mediados de los años noventa.

Lo más impresionante fue el desempeño financiero del banco. Tanto el rendimiento del activo como el del capital social subieron constantemente. A mediados de los años noventa, el rendimiento del activo fue del 3.3% en promedio (casi todos los bancos mercantiles consideran que el 1% está bien) y el rendimiento del capital social llegó al 29% en 1998. Al parecer, BancoSol había conseguido su meta: tener un buen desempeño haciendo el bien.

## Cambios en la industria

**Otras ONGs se convierten.** La creación de BancoSol movió las olas y señaló el camino para otros programas de microfinanciamiento que también estaban luchando con los fondos. El IPC, que había emprendido Procrédito, empleando su enfoque de préstamos individuales, fue el más activo. Dado el tamaño de Procrédito, reunir los 3.2 millones de dólares de capital social requeridos para abrir un banco estaba descartado. Así que IPC trabajó con la Superintendencia Bancaria para crear una opción. La Superintendencia fue muy comprensiva y no tardó en encontrar una cláusula en la ley existente que autorizaba un tipo de institución llamada *fondos financieros privados* (FFP), que nunca antes había sido definida. Con este cascarón, la Superintendencia y el IPC elaboraron reglas que definían una institución híbrida, basada en tres principios.

- Los FFP requerirían un mínimo de un millón de dólares de capital. Si este capital social se apalancaba a 10:1, un FFP mínimamente capitalizado podía subir a unos 10 millones de dólares de activo.
- Los FFP tendrían que cumplir con el mismo requisito de "seguridad y solidez" que los bancos.
- Los FFP tendrían autorización para aceptar depósitos y acceder a los mercados de dinero para conseguir fondos, pero no podrían realizar una serie de actividades consideradas arriesgadas, entre ellas: servicios de cambio de divisas y de comercio exterior, emisión de tarjetas de crédito, ofrecimiento de cuentas de cheques, garantía de deudas, ni inversión en otras instituciones.

La Superintendencia publicó las reglas de los FFP en abril de 1995 y otorgó a Procrédito el primer permiso en julio. Procrédito transfirió su cartera de préstamos a un nuevo organismo, Caja Los Andes, y recibió capital social a cambio. Caja Los Andes inició sus operaciones de inmediato. A estas alturas, BancoSol casi no había encontrado competencia en el mercado de las microempresas. Al cierre de 1994, BancoSol tenía 61 mil préstamos pendientes de pago con una cartera de préstamos por 33 millones de

dólares. La cartera de Procrédito contenía 5 mil préstamos que sumaban un total de 2.1 millones de dólares (una razón de 15:1 de préstamos pendientes). Para 1999, la cartera de Procrédito/ Caja Los Andes había subido a 35 millones de dólares y la de BancoSol a 82 millones de dólares.

Algunos años después varias ONGs siguieron el ejemplo. El FIE se convirtió en febrero de 1998. Cuatro ONGs (AdePro, CIDRE, Fades y ANEP) unieron fuerzas para formar EcoFuturo en mayo de 1999. Por último, Prodem constituyó un FFP en diciembre de 1999 Los anexos 5a y 5b contienen estadísticas clave de estas nuevas organizaciones.

Estas empresas encontraron relativamente fácil identificar a los clientes malos, porque la Superintendencia Bancaria de Bolivia llevaba un registro de crédito central (la *Central de Riesgo)* que incluía todos los créditos pendientes, el historial de pago y los incumplimientos de cada ciudadano boliviano. El sistema era bastante exacto, incluso en el caso de los trabajadores del sector informal, porque el país contaba con un sistema nacional de cédulas de identificación. El sistema había sido establecido en 1988, pero no fue usado más ampliamente sino hasta mediados de 1990, cuando la Superintendencia abrió el acceso a la base de datos por vía de nexos seguros de PI (protocolo de Internet). El sistema le llevaba gran delantera a la mayoría de los países de la zona, pero adolecía de un inconveniente: había un retraso de entre 30 y 60 días entre los datos y las transacciones reales.

**El surgimiento del financiamiento al consumo.** Los FFP eran un vehículo atractivo y otros grupos no tardaron en usarlos. En noviembre de 1995, el grupo de financiamiento al consumo, Acceso de Chile, solicitó un permiso para un FFP y lo obtuvo.* El enfoque que adoptó Acceso para los créditos era la antítesis del financiamiento de microempresas. Acceso operaba como una "fábrica de créditos" y grupos separados se encargaban del marketing, de la evaluación del crédito, de la tramitación de pagos y de la cobranza de cuentas morosas. Todos los préstamos eran individuales y las interacciones de los clientes con la empresa eran totalmente institucionales. Fassil, una empresa boliviana de financiamiento al consumo, siguió una estrategia similar.

Las empresas de financiamiento al consumo se hacían mucha publicidad, se dirigían a empleados asalariados de compañías grandes, usaban técnicas estadísticas de calificación del crédito para evaluar la capacidad de endeudamiento y el riesgo de rembolso y firmaban contratos de rembolso por vía de descuentos a nómina. Sus modelos de actividades asumían una morosidad de entre un 15 y un 20% y tasas de incumplimiento de entre el 5 y el 10%.

A finales de 1995, Acceso emprendió una activa campaña de ventas dirigida a los empleados asalariados y Fassil no tardó en seguir sus pasos. Al principio, otorgaban pocos créditos al sector informal, pero el sector asalariado de Bolivia era relativamente pequeño y las empresas saturaron en seguida el mercado que tenían en la mira. A estas alturas, cambiaron de estrategia, dirigiéndose a los trabajadores del sector informal que tenían abiertos registros crediticios con los microprestamistas. A finales de 1996, Acceso y Fassil se dirigieron a los mejores clientes de los microprestamistas con penetrantes campañas de marketing que anunciaban préstamos más grandes, tasas de interés más bajas y aprobación en 24 horas. A continuación, usaban la *Central de Riesgo* para seleccionar los créditos.

El volumen de crédito al consumo creció exponencialmente entre 1994 y 1998. La cartera de Acceso pasó de cero a 93 millones de dólares y la de Fassil llegó a 23 millones de dólares. Para 1998, alrededor del 25% de la cartera de préstamos de estas dos empresas estaba compuesta por el sector de las microempresas.

**La respuesta de BancoSol.** BancoSol siguió registrando buen crecimiento y rentabilidad du-

* Acceso era una subsidiaria del grupo chileno Empresas Conosur, que tenía intereses en ventas minoristas de artículos de construcción para el hogar, distribuidoras de autos y otros productos de consumo. Acceso era la subsidiaria financiera de consumo del grupo.

rante mediados de los noventa, pero el comportamiento de los clientes estaba cambiando. Algunos de los mejores clientes del banco empezaron a abandonarlo para irse con FFP que les ofrecían créditos individuales. Las entrevistas de seguimiento revelaron que, a medida que crecían los negocios y las necesidades de crédito de los clientes, éstos encontraban varios inconvenientes en BancoSol. Alrededor de la tercera parte de los que abandonaron el banco mencionaron los "términos del crédito", que generalmente significaban toparse contra el límite de 5 mil dólares de los préstamos de solidaridad. Alrededor del 30% se fue debido a problemas en sus grupos de solidaridad; 21% habló de reticencia a colocar sus propios activos en riesgo para ayudar a otros a obtener crédito.

El viraje del mercado hacia los préstamos individuales llevó a tasas de gran crecimiento en la Caja Los Andes y el FIE. En julio de 1998, BancoSol respondió introduciendo un servicio de préstamo individual y que puso a disposición de los mejores clientes del banco. El tope del préstamo fue fijado en 30 mil dólares, con un plazo de hasta cinco años. El servicio fue un éxito inmediato. Los préstamos individuales, que habían partido de cero, subieron al 31% de la cartera del banco para diciembre de 1999.

BancoSol afrontaba varios retos, pero aún era el líder que dominaba el sector de las microempresas. Empezó a perder mercado gradualmente a finales de los años noventa, pasando de un 65% en 1995, a un 46% en el año 2000 (véase el anexo 5a).

## Tensión por el curso que seguiría el banco

**Prodem.** BancoSol había sido concebido como una institución que complementaría la misión de desarrollo del Prodem. El Cobanco había contemplado un círculo virtuoso, en donde Prodem obtenía dividendos y vendía capital social para financiar sucursales nuevas e iniciativas de desarrollo. Cuando estas iniciativas resultaran viables, se le venderían a BancoSol a cambio de más capital social, cerrándose así el círculo.

Esta visión compartida pronto se vio sujeta a presiones, de fuera y de dentro del banco. El periodo de transición en 1991 y 1992 había visto una creciente división entre los activistas del Prodem, con un enfoque social, y la cultura más comercial que era requerida en el banco. Parte de la división se debió a los reglamentos bancarios, por ejemplo, el requisito de celebrar contratos de préstamo y de girar pagarés, pero parte fue provocada por la creciente influencia de los banqueros expertos que estaban en BancoSol. La brecha creció cuando Fernando Romero, el presidente fundador de BancoSol, salió del banco en 1993, para formar parte del gabinete del gobierno de Sánchez de Lozada. Julio León, un empresario y banquero de mentalidad más comercial, ocupó su lugar. León inclinó la gerencia hacia profesionales del campo de las finanzas. Una contratación fundamental fue la de Hermann Krützfeldt, que venía de la organización de León y entró al banco en 1993 como subgerente general.

Eduardo Bazoberry había sucedido a su primo Otero como gerente general de Prodem y empezó a crear una clara visión de desarrollo para el fondo. Le molestaba la idea de que Prodem estuviera subsidiando a un organismo lucrativo y estaba de acuerdo con Otero de que no debía haber subsidios ocultos. Los dos convinieron que el banco pagaría tasas de mercado por cualquier servicio o capacitación recibidos. En 1995, Bazoberry decidió que las conexiones de las operaciones también debían terminar y Prodem dejó de transferir sucursales a BancoSol.

A medida que el banco iba adquiriendo una mentalidad más comercial, Otero iba quedando cada vez más fuera de su elemento. Abandonó el banco en junio de 1996 y fue sucedido por Krützfeldt en el puesto de gerente general.

**El Consejo de Administración.** BancoSol había sido creado con el objeto de convertirse enteramente en una institución del sector privado con el transcurso del tiempo. Los accionistas iniciales habían tenido todos una orientación social, así que no había habido mucha tensión en el cambio al objetivo mercantil y lucrativo.

En 1997 esto empezó a cambiar. El IIC, accionista fundador, que era un inversor explícitamente social, había invertido en sus acciones a un plazo de cinco años y la fecha de término del plazo se acercaba en forma veloz. Aproximadamente al mismo tiempo, Prodem decidió solicitar un permiso de FFP, convirtiéndose en un competidor directo de BancoSol, lo que significaba que tendría que liquidar su posición en el banco. Se habló de una fusión con Prodem, pero las negociaciones fracasaron por el tema del control.

En cuestión de pocos meses, parecía que casi un 60% del capital social del banco cambiaría de manos. Krützfeld y León encabezaron la búsqueda de inversores estratégicos. Se dirigieron a las instituciones bolivianas y a las organizaciones de desarrollo, pero éstas no manifestaron gran interés. ACCIÓN consideraba que BancoSol era su escaparate más exitoso y estaba dispuesto a aumentar su inversión. Tras varios meses, las acciones de IIC, Julio León y Prodem estuvieron en venta.

En una serie de transacciones,* el IIC y el presidente Julio León habían liquidado sus acciones; además, Prodem disminuyó su capital social del 35 al 20% y dejó su lugar en el consejo de administración.† ACCIÓN, The Commonwealth Development Corporation (CDC),‡ y varios empresarios locales adquirieron estas acciones. La CDC adquirió una posición del 22% y ACCIÓN adquirió el 24% (13% directamente y 11% por medio de una filial). Ramiro Freitas, un empresario local, adquirió una participación de 6.4%.

Ahora todos los miembros del consejo se inclinaban por las utilidades, pero no tardó en aparecer una división en la orientación de la estrategia del banco. Los microprestatarios tradicionales (ACCIÓN, Profund y otros) preferían crecer con la base de clientes tradicionales del banco, aumentando el monto de los préstamos e introduciendo servicios conforme la demanda del mercado central se fuera desarrollando, no obstante que esto perjudicara el desempeño de corto plazo. La CDC y Freitas querían mejorar el desempeño más rápido y pensaban que se podía conseguir aumentando el monto de los préstamos iniciales, moviéndose hacia un mercado más alto e introduciendo nuevos servicios en forma más activa.

## Cambios en 1999 y 2000

El sector financiero de Bolivia registró un giro abrupto en 1999 y 2000. BancoSol, una de las instituciones que había tenido mejores resultados, se vio sumamente afectada. La conjunción de varios factores produjo este revés.

**Macrochoques.** Tras más de diez años de fuerte crecimiento del PIB, la economía boliviana recibió varios golpes en 1999. La tensión con Estados Unidos por el cultivo, el procesamiento y la exportación de coca llevaba muchos años cocinándose. A finales de 1998, los gobiernos de EUA y Bolivia acordaron aplicar un programa mancomunado de erradicación, éste comenzó a principios de 1999 y redujo la cosecha de ese año, según ciertos cálculos, entre un 30 y un 50%. La erradicación tuvo grandes repercusiones en algunas zonas rurales y enfureció a los sindicatos campesinos, los cuales organizaron protestas masivas. La devaluación ocurrida en Brasil en enero de 1999 produjo una caída en toda la zona y provocó una fuerte baja de las exportaciones de petróleo y gas.

* Las acciones de IIC fueron anunciadas y adquiridas en un proceso de subasta. Las acciones de Prodem fueron anunciadas para subasta pero, al final de cuentas, fueron vendidas en una transacción privada. Las acciones de Julio León fueron vendidas en una transacción privada.

† Prodem recibió un desistimiento de la Superintendencia Bancaria para conservar las acciones temporalmente y así facilitar una liquidación ordenada. Prodem no tenía interés por participar en las juntas de consejo ni en las decisiones de la operación del banco.

‡ La CDC es un inversor multilateral británico que tiene alrededor de 1.2 mil millones de dólares invertidos en todo el mundo, en proyectos de mercados emergentes.

Estos golpes provocaron que el crecimiento del PIB se desacelerara, del 4.8% en 1998 a sólo un 0.6% en 1999. El golpe para el sector informal fue mucho más duro y varios economistas estimaron un decremento de entre el 5 y el 10%.

**El colapso del financiamiento al consumo.** Las activas tácticas de Acceso habían llevado a una serie de problemas. El sector informal había padecido escasez de crédito durante muchos años. En 1997-1998, una oleada de ofertas de préstamos rápidos y cuantiosos inundó a los trabajadores del sector informal. Muchos de ellos se endeudaron demasiado y las tasas de incumplimiento empezaron a subir. BancoSol no tardó en darse cuenta de que muchos clientes que habían sido confiables, ahora eran incumplidos y tenían muchos préstamos de distintas instituciones, sobre todo con compañías que financiaban el consumo. Fassil informó que el 90% de sus prestatarios también tenía préstamos de los microprestamistas. BancoSol modificó sus contratos de préstamo de modo que prohibieran contratar préstamos con otras instituciones.

Conforme las tasas de incumplimiento empezaron a pasarse del 5 y el 8% proyectados en los planes de sus negocios, los departamentos de cobranza de las empresas que financiaban el consumo empezaron a emplear agresivas tácticas para recuperar los préstamos vencidos. Presionaban a los infractores llamándoles bien entrada la noche, colgando avisos en sus barrios, anunciando su nombre por altavoces y contratando a mariachis para que tocaran a la puerta de sus hogares.

**El contragolpe.** La combinación de la contracción económica, el endeudamiento excesivo y las tácticas agresivas para cobrar era una mezcla explosiva. Las protestas masivas por la erradicación de la coca no tardaron en estar dirigidas contra los microprestamistas y, así, se formó una serie de "asociaciones de deudores". Estas asociaciones no hacían mucha diferencia entre los prestamistas apostados ante Caja Los Andes y BancoSol o ante Acceso y Fassil. Argumentaban que sus préstamos habían sido hechos con dinero de donadores, que tenía la intención de ayudar a los pobres, y que los microprestamistas estaban exigiendo el rembolso simplemente para enriquecer a los accionistas.

La Superintendencia estaba muy preocupada ante el aumento de incumplimientos y, a principios de 1999, aprobó nuevas reglas para limitar el endeudamiento excesivo. Un aspecto fundamental de las reglas era que el pago del servicio de la deuda quedaba limitado al 25% del ingreso verificable. Acceso, que había colocado sus préstamos al sector informal tan sólo con base en el historial crediticio pasado se derrumbó. En 1998, la cartera de Acceso era de 93 millones de dólares, con una tasa de incumplimiento del 19%. A finales de 1999, la empresa dejó de otorgar créditos nuevos, su cartera había bajado a 28 millones de dólares y la tasa de incumplimiento había subido al 32%.

**Efecto en BancoSol.** El desempeño de BancoSol se deterioró a la par que el resto del sector de los microcréditos. La cartera de préstamos del banco siguió creciendo en 1999, pero los préstamos con pagos morosos, los castigados y la rentabilidad se vieron afectados (véase el anexo 9). Ante las nuevas reglas y el aumento de incumplimientos, el banco dejó de considerar el historial de pago del grupo y, en cambio, se concentró en la capacidad individual para rembolsar el dinero y el aval presentado. Estas medidas llevaron a préstamos más seguros, pero aceleraron el viraje hacia los servicios individuales. A finales de 1999, los préstamos individuales representaban el 31% de la cartera del banco, con una tasa de incumplimiento de tan sólo un 2.9%. Los préstamos de solidaridad, por otra parte, representaban el 69% de la cartera, con una tasa de incumplimiento del 9%. Los clientes más fuertes del banco lo estaban abandonando o estaban optando por créditos individuales y los clientes más débiles se sentían atraídos, con creciente frecuencia, por la retórica de las asociaciones de deudores.

El desempeño siguió deteriorándose a principios del año 2000. El rápido deterioro del programa de préstamos a grupos era sumamente

preocupante. La cartera del grupo de solidaridad estaba cayendo velozmente y la tasa de incumplimiento seguía aumentando, incluso llegó al 12% en marzo.

## ¿Otra estrategia?

El consejo consideró que el banco estaba en una situación crítica: el desempeño financiero se estaba deteriorando, el servicio principal del banco estaba sujeto a enorme presión y el consejo y la alta gerencia no estaban de acuerdo en cuanto a la forma en que debían responder a todo esto. Discutieron acaloradamente tres posiciones, pero sin llegar a algún acuerdo. A saber:

*Sujetarse, sin desvíos, a la fórmula original de Prodem.* Un grupo, encabezado por los activistas que restaban en la administración media, argumentaba que lo ocurrido a mediados de los años noventa había demostrado que el modelo de actividades del banco sí funcionaba. Los reveses sufridos el año pasado se habían debido principalmente a la macrocaída y a la burbuja de financiamiento al consumo. Las dos pasarían muy pronto y el banco podría ceñirse a sus puntos fuertes básicos. Eran partidarios de trabajar con los clientes para diseñar programas con el objeto de determinar su capacidad, preparar un nuevo enfoque de los costos y tener paciencia hasta que las condiciones del mercado volvieran a la normalidad. Ningún miembro del consejo apoyaba esta posición. Estos "defensores del dogma" eran un obstáculo importante para el cambio, pues representaban la historia del banco.

*Reforzar las relaciones con el segmento central.* Otro grupo, encabezado por ACCIÓN y Profund, era partidario de tratar de profundizar la relación del banco con los clientes existentes. Lo podrían hacer esforzándose más por crecer con buenos clientes e introduciendo servicios nuevos que aún no estaban a disposición del sector informal. Esta posición fue resumida por uno de los miembros del consejo con las palabras siguientes:

"BancoSol tiene que restaurar la magia de su relación con los clientes. Antes teníamos un servicio único —el crédito—, que nos hacía ser especiales. Ahora existen otras fuentes de crédito, así que tendremos que ofrecer otra cosa. Existen muchas posibilidades para que podamos ser únicos. Por ejemplo, ¿por qué no ofrecer tarjetas de crédito a los clientes que están en buena posición crediticia? Si funciona, BancoSol estará satisfaciendo una enorme necesidad. De lo contrario, podemos cancelarlas sin tardanza. Otra enorme oportunidad es la relativa al comercio exterior. Todos los días, 1,200 camiones bolivianos cruzan la frontera con Chile. Muchos de ellos ya son nuestros clientes, pero tienen necesidades financieras que no hemos atacado. Nadie les ofrece cartas de crédito ni seguros para sus vehículos porque son parte del sector informal. El mercado de las microempresas es enorme. Los préstamos del grupo de solidaridad y los individuales tan sólo representan un 20% de sus necesidades financieras. ¿Por qué no atacar el 80% restante?".

*Dirigirnos a un mercado más alto.* El tercer grupo, encabezado por Ramiro Freitas, miembro del Consejo, el CDC y algunos de los nuevos ejecutivos de marketing decían que el banco debería seguir dirigiéndose hacia un mercado más alto, concentrándose en los buenos clientes heredados y persiguiendo a empresas "pequeñas intermedias", que tuvieran entre 5 y 25 empleados. Un ejecutivo de marketing explicó así las cosas:

"Prodem y BancoSol demostraron que hacer préstamos al sector de las microempresas era un buen negocio, pero ahora hay una enorme competencia para captar a esos clientes. La economía ha cambiado y los FFP no van a desaparecer. Por otra parte, estamos perdiendo a nuestros mejores clientes a manos de los bancos mercantiles, porque no les estamos ofreciendo los créditos que necesitan (10 mil a 100 mil dólares). El sector de las empresas pequeñas

intermedias no está bien cubierto. Ofrece más economías que el sector de las microempresas y nosotros estamos en una posición ideal para llegar a ellas. Muchas de las mejores empresas fueron clientes nuestras".[27]

Tras varios meses de discusiones, el consejo decidió que era necesario cambiar. Quería emplear mejor la licencia bancaria que hacía que la organización fuera única entre los microprestamistas, fortalecer los procedimientos internos y combatir la complacencia de algunos elementos de la administración que pensaban que BancoSol había llegado tan lejos como era posible en el campo del microfinanciamiento.

El consejo empezó a buscar al sucesor de Krützfeldt y no tardó en elegir a Kurt Koenigsfest, boliviano de ascendencia alemana, que había estudiado en Estados Unidos. Koenigsfest tenía la experiencia de haber trabajado 11 años en bancos mercantiles de Bolivia. Había administrado el Departamento de Tarjetas de Crédito del Banco de La Paz y, de ahí, había pasado al Banco Nacional, donde fue jefe de préstamos al mercado intermedio y, más adelante, préstamos a corporaciones. La amplia experiencia, energía y mentalidad analítica de Koenigsfest impresionaron al consejo de administración.

Koenigsfest sucedió a Krützfeldt en abril del año 2000 y se le pidió que pasara tres meses evaluando la posición del banco, sus capacidades y sus opciones para el futuro. Koenigsfest y sus administradores de alto nivel realizaron este análisis y llegaron a varias conclusiones.

1. El grupo de préstamos de solidaridad seguía siendo un mecanismo eficaz para encontrar nuevos clientes y calificarlos. El banco seguía encontrando una gran demanda para los préstamos a grupos, pero el comportamiento de los clientes había cambiado con el viraje registrado entre la demanda y la oferta de crédito. No tenían claro cómo podrían revertir este cambio.
2. Los mejores clientes del banco lo estaban abandonando u optando por los servicios individuales.
3. El punto de equilibrio de un préstamo a un grupo de solidaridad era del orden de 550 dólares. El monto de un préstamo individual equivalente era de 800 dólares.

Para junio, Koenigsfest estaba trabajando a toda velocidad en las operaciones del banco y las distintas alternativas para el futuro. BancoSol tenía grandes fortalezas, pero su estrategia había cambiado poco en los pasados ocho años y, al parecer, no era la adecuada para el contexto presente. Sabía que se necesitaba un cambio, pero no tenía clara la dirección a seguir.

## Referencias


1. EIU, Country Profile, pp. 3 a 14.
2. Ídem.
3. Ídem.
4. Ídem.
5. Ídem.
6. Ídem.
7. EIU, Country Profile, pp. 3 a 14.
8. BancoSol documentación interna.
9. Ídem.
10. Ídem.
11. Documentación de BancoSol.
12. Estadísticas financieras internacionales, 2001.
13. Rhyne Ch. 1FN 5.
14. *Ibid.*
15. Rhyne, p. 7.
16. Sitio Web del Grammen Bank.
17. Rhyne, pp. 7 a 8.
18. Otero y Rhyne, p. 206.
19. Rhyne.
20. Rhyne, p. 61.
21. Rhyne, pp. 62 a 64.
22. Otero y Rhyne, pp. 229 a 230.
23. Rhyne, p. 67.
24. Otero y Rhyne, pp. 229 a 230.
25. Rhyne
26. Documentación de BancoSol.
27. Entrevista, 13 de junio de 2001. La Paz, Bolivia.

ANEXO 1 *Mapa de Bolivia*

VENEZUELA
GUAYANA
SURINAM
GUAYANA FRANCESA (FRANCIA)
COLOMBIA
ECUADOR
PERÚ
BRASIL
BOLIVIA
PARAGUAY
CHILE
ARGENTINA
URUGUAY

BOLIVIA
La Paz
Viacha
Colquiri
Cochabamba
Oruro
Portachuelo
Montero
San Ignacio De Velasco
San José de Chiquitos
Vallegrande
Sucre
Potosí

Fuente: Autor del caso

ANEXO 2 *Indicadores económicos de Bolivia*

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PIB corriente (millones de bolivianos) | 22,014 | 24,459 | 27,636 | 32,235 | 37,537 | 41,860 | 47,225 | 48,268 | 51,261 |
| % crecimiento real PIB | 1.6% | 4.3 | 4.6 | 4.7 | 4.4 | 4.4 | 4.8 | 0.6 | 1.3 |
| % inflación al consumidor | 12.0% | 8.5 | 8.0 | 10.1 | 11.2 | 4.7 | 7.7 | 2.1 | 4.6 |
| Exportaciones (millones US $) | 608 | 716 | 985 | 1,041 | 1,132 | 1,167 | 1,104 | 1,051 | 1,230 |
| Importaciones (millones US $) | -1,041 | -1,112 | -1,015 | -1,224 | -1,368 | -1,644 | -1,759 | -1,539 | -1,610 |
| Cuenta corriente (millones US $) | -534 | -506 | -90 | -303 | -404 | -551 | -673 | -488 | -464 |
| (% del PIB) | 9.5% | 8.8 | 1.5 | 4.7 | 5.5 | 6.9 | 7.8 | 5.9 | 5.6 |
| Déficit fiscal (millones US $) | -- | -1,161 | -902 | -697 | -869 | -1,783 | -1,275 | -1,969 | -2,316 |
| (% del PIB) | -- | 4.8 | 3.3 | 2.2 | 2.3 | 4.3 | 2.7 | 4.1 | 4.5 |
| Tasa crédito (moneda local) | 45.5 | 53.9 | 55.8 | 51.0 | 55.9 | 50.5 | 39.4 | 35.4 | 34.6 |
| Tasa crédito (préstamos en dólares) | 19.1 | 18.5 | 16.5 | 16.9 | 17.6 | 16.5 | 15.7 | 16.0 | 15.7 |
| Tipo de cambio (promedio) bolivianos/dólar | 3.9 | 4.26 | 4.62 | 4.8 | 5.08 | 5.25 | 5.51 | 5.81 | 6.18 |
| Tipo de cambio real (1995 = 100) | 113.5 | 111.5 | 103.5 | 100 | 105.8 | 110.0 | 115.4 | 118.4 | 117.9 |

Fuente: Adaptado de *International Financial Statistics, The International Monetary Fund*

** Proyección basada en actualizaciones semestrales

ANEXO 3 *Comparación de indicadores sociales*

| | PIB per cápita (US $) | Expectativas de vida al nacer | Alfabetismo adulto (%) | Teléfonos por millar de personas | % población que vive < de 1 dólar diario | Tasa de mortalidad menos de 5 años (por millar de nacimientos vivos) | Desarrollo humano (Lugar de 174) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Latinoamérica | | | | | | | |
| Bolivia | 2,269 | 61.8 | 84.4 | 69 | 11.3 | 66 | 114 |
| Argentina | 12,013 | 73.1 | 96.7 | 203 | -- | 22 | 35 |
| Brasil | 6,625 | 67.0 | 84.5 | 121 | 5.1 | 36 | 74 |
| Venezuela | 5,808 | 72.6 | 92.0 | 117 | 14.7 | 25 | 65 |
| Promedio Latinoamérica | 6,510 | 69.7 | 87.7 | 118 | -- | | |
| Otros países | | | | | | | |
| China | 3,105 | 70.1 | 82.8 | 70 | -- | 38 | 99 |
| Francia | 21,175 | 78.2 | 99.0 | 570 | -- | 5 | 12 |
| India | 2,077 | 62.9 | 55.7 | 22 | 44.2 | 67 | 128 |
| Nigeria | 795 | 50.1 | 61.1 | 4 | 70.2 | 112 | 151 |
| Estados Unidos | 29,605 | 76.8 | 99.0 | 661 | 0 | 8 | 3 |

-- datos no disponibles

Fuente: Adaptado de *Human Development Report*, 2000

ANEXO 4 *Situación del empleo en Bolivia*

| Categoría | Población estimada (000) | Situación de empleo | % |
|---|---|---|---|
| Población | 8,330 | Empleo formal | 39% |
| Población empleada | 3,569 | Sector informal | 61% |
| En capitales | 1,339 | | |
| En los 3 quintiles más altos de ingresos | 591 | Empleador | 7% |
| Con créditos existentes (cualquier fuente) | 251 | Empleado | 33% |
| | | Independiente | 34% |
| | | Obrero | 14% |
| | | Otros | 12% |
| Mercado virgen | 340 | | |

Fuente: Adaptado de presentación corporativa de BancoSol

ANEXO 5a *Evolución de FFP y carteras de préstamos bancarios a microempresas*

| Institución | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 1996–2000 |
|---|---|---|---|---|---|
| BancoSol | 47,839 | 63,086 | 74,597 | 82,270 | 77,802 |
| Acceso | 52,492 | 80,128 | 93,372 | 27,807 | 12,052 |
| Fassil | 3,916 | 15,008 | 21,881 | 16,723 | 15,670 |
| Caja Los Andes | 11,712 | 19,980 | 28,818 | 35,878 | 37,435 |
| FIE* | 7,762 | 12,127 | 14,187 | 18,266 | 17,767 |
| Futuro** | -- | -- | 1,455 | 3,442 | 5,786 |
| Prodem** | 8,234 | 18,237 | 24,188 | 21,769 | 23,574 |
| Total | 131,955 | 208,566 | 258,498 | 206,155 | 190,086 |
| Total ajustado ME*** | 89,649 | 137,214 | 172,058 | 172,757 | 169,294 |
| Proporción de BancoSol*** | 53% | 46% | 43% | 48% | 46% |

*Cifras de 1996 y 1997 para la ONG FIE, cifras de 1998-2000 para FFP de FIE
**Cifras de 1996-1998 para las ONG, cifras de 1999 y 2000 para FFP
***Cálculo del total ajustado a microempresas y BancoSol asume que 25% de los préstamos de Acceso y Fassil son para microempresas.

Fuente: Adaptado de presentación corporativa de BancoSol

ANEXO 5b *Evolución de clientes de BancoSol y FFP*

| Institución | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 1996–2000 |
|---|---|---|---|---|---|
| BancoSol | 71,749 | 76,216 | 81,555 | 73,073 | 60,976 |
| Caja Los Andes | 21,566 | 27,876 | 32,482 | 36,815 | 41,665 |
| FIE | 14,396 | 22,086 | 30,848 | 24,114 | 23,402 |
| Futuro | -- | -- | 4,138 | 4,723 | 15,515 |
| Prodem | 26,991 | 38,248 | 47,130 | 39,909 | 26,093 |
| Total | 134,702 | 164,426 | 196,153 | 178,634 | 167,651 |

Fuente: Adaptado de presentación corporativa de BancoSol

ANEXO 6 *Evolución de las tasas de interés*

| | BancoSol | | 4 FFPs (promedio) | | Promedio de la banca nacional | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Año | Préstamos en dólares | Plazos de depósitos en dólares | Préstamos en dólares | Plazos de depósitos en dólares | Préstamos en dólares | Plazos de depósitos en dólares |
| 1996 | 30 | 6 | 33 | –– | 16.1 | 8.8 |
| 1997 | 30 | 6 | 33 | –– | 15.1 | 8.1 |
| 1998 | 30 | 6 | 36 | 6 | 14.5 | 8.1 |
| 1999 | 28 | 6 | 25 | 7 | 15.2 | 8.6 |
| 1996–2000 | 27 | 6 | 25 | 7 | 14.4 | 7.3 |

Fuente: Presentación Corporativa de BancoSol

ANEXO 7 *Indicadores financieros corporativos (diciembre de 1998)*

| Medida (millones de dólares ó %) | BancoSol | Cuatro FFPs (Total) | Banco Nacional |
|---|---|---|---|
| Activos totales (millones de dólares) | 90.79 | 88.77 | 5279.27 |
| Cartera bruta de préstamos (millones de dólares) | 71.30 | 65.09 | 3925.66 |
| Depósito del público (millones de dólares) | 56.10 | 18.03 | 3309.45 |
| Capital (millones de dólares) | 13.37 | 20.25 | 426.32 |
| Apalancamiento (activos/capital) | 6.79 | 4.38 | 12.38 |
| Margen financiero bruto (%) | 22.1 | 25.3 | 6.5 |
| Costos administrativos (%) | 16.1 | 19.0 | 5.2 |
| Retorno sobre activos (%) | 3.76 | 4.75 | 0.8 |
| Retorno sobre capital (%) | 25.55 | 20.81 | 12 |
| Préstamos vencidos (> 1 día) (%) | 4.5 | 5.1 | 4.2 |

Fuente: Documentos de BancoSol

ANEXO 8 *Estructura de propiedad de BancoSol*

| Pre-1998 | Propiedad (%) | Después de 1998 | Propiedad (%) |
|---|---|---|---|
| Prodem | 35.44 | ACCION International/ ACCION Gateway Fund | 23.94 |
| Inter-American Investment Corp. | 24.01 | Profund International | 23.18 |
| Profund International S. A. | 23.18 | Commonwealth Development Corp | 22.00 |
| Inversiones América S. A. (Julio León) | 4.33 | Prodem | 20.16 |
| Comsur S. A. (Gonzalo Sánchez de L.) | 4.33 | Ramiro Freitas Ocampo/Ferber Realy | 6.39 |
| Inbo S. A. (Fernando Romero) | 2.38 | Compañía Boliviana de Inversiones S. A. | 1.16 |
| Blanca A. de la Larrea | 1.58 | Metrocity Investment | 0.87 |
| Guillermo Rivero | 1.58 | Otros seis accionistas (total) | 2.29 |
| Cobodi S. A. | 1.17 | | |
| ACCION International | 0.79 | | |
| Seis personas más (posesión total) | 1.2 | | |

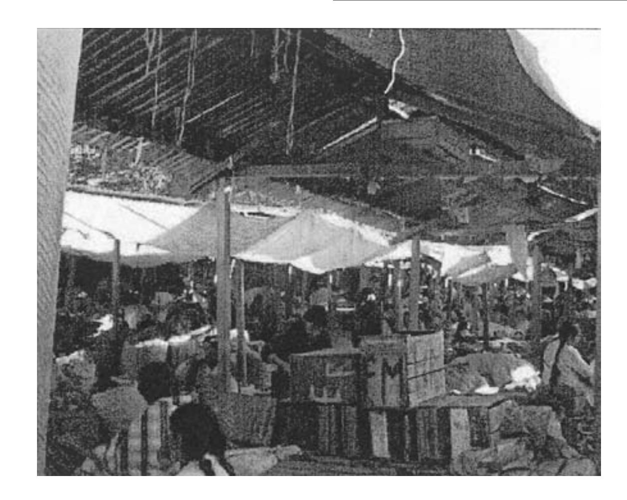
Fuente: Presentación de BancoSol

ANEXO 9 *Desempeño de BancoSol*

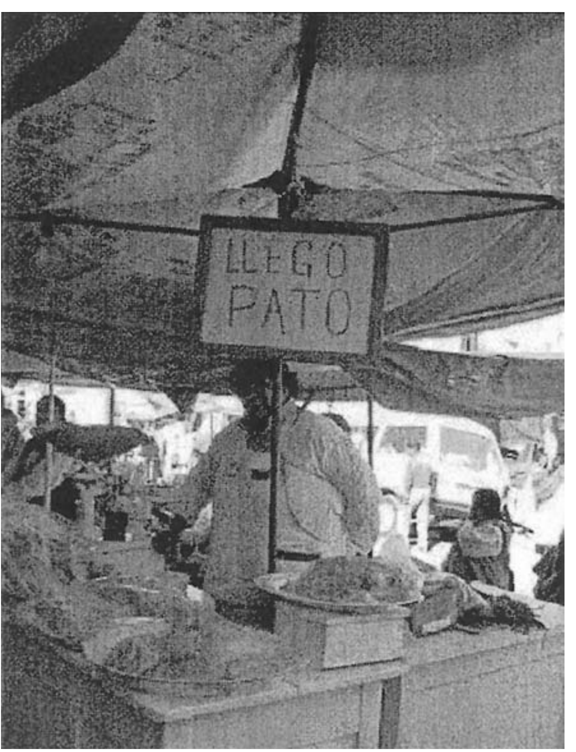
| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | Junio 2000 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Crédito | | | | | | | | | |
| Cartera préstamos (millones US $) | 8.8 | 24.8 | 33.2 | 36.7 | 47.4 | 63.1 | 74.1 | 82.3 | 78.0 |
| Préstamos pendientes (miles) | 31.2 | 44.8 | 61.3 | 63.0 | 71.7 | 76.2 | 81.5 | 73.1 | 61.0 |
| Monto promedio préstamo (US $) | 326 | 506 | 544 | 583 | 658 | 830 | 904 | 1127 | 1276 |
| Financiamiento | | | | | | | | | |
| Depósitos (millones US $) | 1.86 | 15.73 | 5.6 | 7.1 | 11.0 | 14.7 | 19.0 | 18.2 | 29.3 |
| Capital (millones US $) | 4.87 | 5.42 | 6.5 | 7.1 | 8.2 | 10.1 | 13.4 | 14.3 | 14.6 |
| Otro financiamiento (millones US $) | 4.69 | 12.49 | 30.9 | 29.3 | 36.9 | 49.0 | 53.8 | 62.9 | 44.8 |
| Costos administrativos (% cartera préstamos) | 22 | 21 | 21 | 22 | 20 | 18 | 17 | 16 | 15 |
| Préstamos vencidos (% cartera) | 3.2 | 2.9 | 5.1 | 3.1 | 2.6 | 2.1 | 4.5 | 7.0 | 12.3 |
| Cancelaciones (% cartera) | 0 | 0.04 | 0.8 | 1.4 | 1.1 | 0.8 | 2.4 | 3.7 | 6.2 |
| Ingreso neto (miles US $) | 125 | 200 | 865 | 600 | 1107 | 2090 | 3417 | 1271 | 550 |
| Retorno sobre activos (%) | 1.1 | 0.8 | 2.1 | 1.3 | 2.3 | 3.4 | 4.2 | 1.4 | 0.6 |
| Retorno sobre capital (%) | 2.6 | 4.4 | 13.3 | 9.2 | 14.4 | 23.8 | 28.9 | 9.0 | 3.8 |
| Sucursales | 12 | 20 | 29 | 32 | 33 | 35 | 40 | 42 | 37 |
| Gerentes de crédito | 82 | 114 | 156 | 154 | 167 | 182 | 272 | 239 | 236 |
| # préstamos por gerente | 380 | 393 | 393 | 409 | 429 | 419 | 300 | 305 | 258 |
| Préstamos por gerente (miles US $) | 107 | 217 | 213 | 238 | 284 | 346 | 272 | 344 | 330 |

Fuente: Presentación de BancoSol

Clientes de BancoSol



A. Un mercado de La Paz.




B. María Fernández, una asidua cliente de BancoSol, vende pollos y patos en La Paz.



C. Una sucursal de BancoSol.



D. Un productor de tarjetas de felicitaciones.

# Mercadolibre.com(A)*

*Pensamos que MercadoLibre no sólo representa una oportunidad para alcanzar recompensas financieras. También creemos, decididamente, que se trata de una oportunidad única que nos brinda la vida para crear una organización sobresaliente, que será líder durante muchos años. Internet nos ofrece esta posibilidad y ¡no la dejaremos escapar!*

*Marcos Galperín, director general ejecutivo*

A finales de octubre de 1999, un día por la mañana temprano, el director general ejecutivo, Marcos Galperín, se reunió con los directores que administraban MercadoLibre: el director general de tecnología, Marcelo Galperín, el director general de operaciones, Hernán Kazah y el director general de finanzas, Alex Aboitiz. El equipo de directores se había reunido en la oficina central de Argentina para estudiar cómo aplicaría la compañía la primera ronda de financiamiento: 7.6 millones de dólares de Chase Capital Partners, Hicks, Muse Tate & Furst, y Flatiron Partners.

Desde su constitución en junio de 1999, MercadoLibre, un sitio de subastas para América Latina, de cliente-a-cliente (CaC, *Consumer to Consumer*) y de empresa-a-cliente (EaC, *Business to Consumer*) había desplegado servicios en línea específicos para Argentina y Brasil y la compañía se encontraba a pocos días de lanzar un sitio en México. Marcos y su equipo se habían reunido para estudiar los pros y los contras de proseguir con la expansión en otros mercados de habla hispana o portuguesa, o si, por el contrario, debían ofrecer más servicios, como depósitos en custodia de terceros, servicios de distribución y seguros para aumentar su presencia en los mercados que ya estaban cubriendo.

Al analizar sus opciones, los directivos sabían que tenían que tomar en cuenta el contexto de una competencia creciente. En octubre de 1999, DeRemate, otra compañía de subastas en línea con base en Argentina, luchaba palmo a palmo con MercadoLibre en tres mercados y algunos actores locales, como Lokau en Brasil, también tenían gran presencia en mercados específicos. Los actores internacionales aún no tenían presencia fuerte en ninguno de los mercados, pero estaba la amenaza del ingreso inminente de las estadounidenses Yahoo! y eBay.

## Historia

En la primavera de 1999, Marcos Galperín, que entonces estudiaba una maestría en la Stanford Graduate School of Business, tuvo una idea: crear una compañía de Internet que brindara servicios al mundo de habla hispana o portu-

* Las investigadoras asociadas Andrea Higuera y Lauren Pressman (tituladas de maestría en 2001) prepararon este caso bajo la supervisión del profesor Joel Podolny, como base para su discusión en clase y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.

guesa. Aun cuando muchas compañías estadounidenses de Internet estaban considerando la posibilidad de una expansión internacional, Marcos creía decididamente que sería ideal crear compañías locales que aprovecharan el impulso de la revolución de Internet en América Latina. Marcos se había impuesto la meta de encontrar el modelo de un negocio que hubiera tenido éxito en Estados Unidos y que se pudiera transferir fácilmente a la zona. En la primavera de 1999, pensó en la posibilidad de vender autos y bienes raíces por Internet, pero un día, en un campo de golf, tuvo una idea: las subastas en línea.

Marcos pensaba que era una idea atinada por varios motivos. En primer término, las subastas en línea ya habían demostrado, en Estados Unidos, que eran uno de los modelos de comercio electrónico (*e-commerce)* más exitosos. El éxito de eBay demostraba que Internet ofrecía una oportunidad única para reunir a compradores y vendedores, para que éstos intercambiaran información, fijaran precios y convinieran los términos de compra-venta, con tanta eficiencia que conseguían superar muchos de los obstáculos tradicionales de la geografía y el tiempo. En segundo, Marcos sabía que el concepto de la subasta encajaba muy bien con la cultura latina. Según Marcos: "Los latinos están acostumbrados al trueque de bienes. Valoran los productos usados mucho más que la gente de Estados Unidos". Por último, cuando Marcos supo que John Muse de Hicks, Muse, Tate & Furst, un fondo de capital privado con sede en Dallas, visitaría el seminario de inversiones del profesor John McDonald, comunicó al profesor que él se encargaría de trasportar a Muse al aeropuerto cuando terminara la clase. Marcos contaba con aprovechar la oportunidad para presentar a Muse la idea de su negocio de subastas. Pero la suerte marcó otro camino. Cuando Muse terminó su ponencia sobre inversiones, un estudiante le preguntó que dónde colocaría su dinero si fuera a emprender un negocio ese mismo día. Muse, sin tener idea de los planes de Marcos, contestó: "Argentina y América Latina, por su gran potencial". Cuando llegaron al aeropuerto, Muse, evidentemente intrigado por la idea de MercadoLibre, dijo: "Marcos, si necesitas dinero, llámame".

Antes de terminar sus estudios en junio de 1999, Marcos había conseguido 2.5 millones de dólares de amigos patrocinadores y había reclutado a Marcelo Galperín, su primo, para que fuera el director general de tecnología. Terminados sus estudios, Marcos volvió a Argentina y empezó a trabajar con Marcelo en una pequeña cochera en Buenos Aires. Casi en seguida reclutaron a Hernán Kazah, que había sido compañero de Marcos en Stanford, y el 2 de agosto de 1999 la idea de Marcos se hizo realidad. MercadoLibre lanzó su primer servicio de subastas en línea, de CaC y EaC, en Argentina.

Los clientes latinoamericanos recibieron MercadoLibre muy bien. Una serie de campañas de promoción y un marketing muy activo llevaron a muchos usuarios al sitio y las transacciones aumentaron velozmente. Para octubre, MercadoLibre tenía más de 15 mil usuarios en Argentina, los cuales habían realizado más de 6 mil transacciones, por más de 2 millones de dólares. Al mismo tiempo, la competencia se había ido caldeando, pues DeRemate.com lanzó su sitio en Argentina tan solo un par de semanas después del lanzamiento de MercadoLibre. Marcos y su equipo sabían que tenían que moverse con rapidez para actuar en Brasil y a mediados de septiembre lanzaron un sitio en ese país. En cuestión de semanas, unos 4 mil brasileños se habían registrado como usuarios del sitio.

## Necesidad de financiamiento

Cuando Marcos y su equipo estudiaron los siguientes pasos y el dinero que necesitarían, reconocieron que no sólo necesitarían un monto importante de capital para el financiamiento de su futuro, sino que también vieron que el capital que reunieran tendría que venir de fuentes que tuvieran una red, fama y experiencia que ayudara a la compañía a desarrollar una ventaja competitiva y a conservarla. Dos factores influyeron para que MercadoLibre pudiera conseguir este tipo de respaldo financiero.

En primer lugar, Marcos y su equipo fueron seleccionados como emprendedores por Endeavor a principios de octubre de 1999. Esta organización no lucrativa, fundada en 1997 por Linda Rot-

tenberg y Peter Kellner, egresados de la Escuela de Derecho de Yale, tenía la misión de identificar a una nueva generación de talentos emprendedores, crear casos de éxito de emprendedores, proporcionar capital de riesgo a las comunidades locales y crear redes de conocimientos acerca de las mejores prácticas de los emprendedores en América Latina. Año con año, Endeavor patrocinaba un proceso sumamente competido para seleccionar a emprendedores que la organización esperaba que se convirtieran en líderes de negocios en mercados emergentes y cuyas actividades guardaran potencial para crear riqueza y empleos sustantivos en su país. Marcos, que creía firmemente en la misión de Endeavor, entró a la competencia con su equipo, y ellos fueron seleccionados, ganándole a otros sitios de subastas que también compitieron. Con el "visto bueno" de Endeavor, MercadoLibre no tardó en tener acceso a la red de contactos financieros y empresariales de Endeavor.

En segundo lugar, Marcos estaba en charlas con varios posibles inversores cuando se volvió a reunir con Moisés Eilemberg, de Chase Capital Partners. (Moisés y Marcos habían estudiado una licenciatura en la Universidad de Pennsylvania). Moisés se puso en contacto con Marcos cuando encontró el plan empresarial de MercadoLibre entre muchos planes más que estaban amontonados en su oficina. Tras su primera reunión, Moisés supo, sin lugar a dudas, que MercadoLibre sería un actor muy importante en este mercado:

> *Me había reunido con seis equipos de directores que querían ingresar al ámbito de las subastas en línea en América Latina, pero cuando hablé con Marcos no tardé en llegar a la conclusión de que MercadoLibre sería un actor de primera. Tenía dos cosas que lo hacían sobresaliente. En primer término, el equipo de directores poseía una combinación increíble de pasión, ímpetu y visión. En segundo, entendían la importancia de desarrollar una tecnología registrada muy sólida. Era un equipo que tenía todos los atributos fundamentales que esperamos.*

Cuarenta y cinco días después de que el sitio fuera lanzado en Argentina, MercadoLibre firmó un documento de términos con Chase Capital Partners, Hicks, Muse, Tate & Furst y Flatiron Partners, que invertirían 7.6 millones de dólares en la compañía.

## ANTECEDENTES EN EUA Y EUROPA

### El crecimiento exponencial de Internet y el comercio electrónico en EUA

En octubre de 1999, estaba claro que Internet había cambiado irreversiblemente el rostro de las comunicaciones y el comercio en Estados Unidos. Entre 1995 y 1999, la cantidad de usuarios de la World Wide Web en el país había crecido a un ritmo promedio anual del 70%, para sumar alrededor de 80 millones. Asimismo, la cantidad de personas que compraba en línea creció al impresionante ritmo promedio anual del 86%, a 30 millones de personas, y el valor del comercio electrónico creció 300% al año, de 290 millones de dólares en 1995 a más de 17 mil millones de dólares en 1999 (véase el anexo 4). Dado que una tercera parte de la población ya estaba en línea, los analistas del mercado de Internet de EUA pronosticaron que, para los próximos cuatro años, las tasas de crecimiento seguirían a un ritmo saludable, pero mucho más lento, del orden de 22% anual. Por otra parte, esperaban que las tasas de crecimiento del comercio electrónico triplicaran las del crecimiento de usuarios, y estimaron que para 2003, los dólares que se gastarían en línea pasarían de los 700 mil millones de dólares.

Las subastas en línea eran uno de los modelos de comercio electrónico que habían tenido más éxito de entre todos los negocios nuevos que aparecieron en medio de este frenesí. Para 1999 habían aparecido tres modelos de subastas en línea: de cliente a cliente (CaC), de empresa-a-cliente (EaC) y de empresa-a-empresa (EaE). Según Forrester Research, en 1999, el tamaño del mercado de las subastas en línea, de CaC y de EaC, era de mil millones de dólares y estimó que, para 2003, subiría a 19 mil millones de dólares.

En EUA, las subastas en línea eran un modelo de negocio probado y exitoso, como habían demostrado claramente la escala y la rentabilidad de eBay. Este negocio lanzó la primera subasta en línea, de CaC y de EaC, en septiembre de 1995. En seis meses, la compañía estaba produciendo utilidades. Para el otoño de 1999, había registrado un enorme éxito, pues la base de usuarios registrados había subido a unos 6 millones de personas y más de 2 millones de artículos en venta. En diciembre de 1998, los usuarios de eBay pasaban un promedio de más de 126.7 minutos en el sitio, colocando a eBay en el segundo lugar de popularidad de los sitios web, por minutos de usuario.[1] El éxito de la compañía se reflejó en los mercados financieros. Desde que saliera la oferta pública inicial de acciones en septiembre de 1998, a un precio de apertura de 18 dólares y uno al cierre de 47 dólares, los resultados de la compañía habían sido 1000% mejores que los del Nasdaq, con una capitalización total de mercado de 20 mil millones de dólares para octubre de 1999 (véase el anexo 5).

La proliferación de sitios de subasta de la competencia también era un claro testimonio del éxito de eBay. En el cuarto trimestre de 1999, varios cientos de sitios eran rivales en este mercado. Si bien parte de la competencia provenía de simples negocios punto.com, como Auctions Universe,[2] eDeal y Boxlot, que trataban de ganarle a eBay en su propio juego, la mayor competencia contra eBay provenía de los colosos de Internet, como Amazon y Yahoo!, que tenían la esperanza de aprovechar su enorme base de usuarios dirigiéndolos al mercado de las subastas, tan popular y rentable. Sin embargo, era difícil superar la tecnología y la ventaja de primer jugador (*first mover)* de eBay y la compañía mantuvo con holgura la delantera de la jauría y manejaba muchas más transacciones que los siguientes tres sitios de subastas, con cerca del 75% del mercado de las subastas de EUA.[3]

## Subastas en Europa

En Europa, el mercado de las subastas en línea también estaba adquiriendo popularidad. El mercado de Europa, a diferencia del estadounidense, estaba muy competido y el espacio incluía a varios actores muy fuertes, locales y paneuropeos. En noviembre de 1997, Quixell (renombrado QXL.com en 1998), con sede en el Reino Unido, se convirtió en la primera subasta en línea de EaC de Europa. Para diciembre de 1998, QXL.com había expandido su servicio al mercado de CaC y operaba en cuatro países: Reino Unido, Francia, Alemania e Italia. A pesar de su éxito, la compañía no pudo emplear su ventaja de primer jugador para dominar el mercado tal como eBay lo había hecho en Estados Unidos y afrontaba una feroz competencia de eBay y de otros actores locales y europeos, como Aucland, Ibazar, Ricardo y Eurobid.

## Expansión internacional de los sitios de subastas

En 1999, los sitios de subastas de EUA seguían concentrados en el creciente mercado de Norteamérica y muchos estaban tratando de especializarse. La proliferación de sitios dirigidos a familias específicas de productos y zonas geográficas subrayó esta tendencia. Por ejemplo, en 1999, eBay sacó una serie de sitios específicos para una ciudad, entre ellos sitios dirigidos a los mercados de Los Ángeles, Nueva York y Chicago. Sin embargo, eBay había iniciado cierta expansión internacional, optando por concentrarse en los países que tenían la mayor población de usuarios de Internet. En el cuarto trimestre de 1998, la compañía inició sus primeras correrías globales en los mercados de habla inglesa, expandiéndose a Canadá y el Reino Unido. En febrero de 1999, la compañía anunció que pensaba expandirse internacionalmente a Australia. El 24 de junio de 1999, eBay realizó su primer movimiento para entrar en un mercado que no hablaba inglés, cuando adquirió el sitio alemán de subastas Alando.de.

Yahoo! tenía la ventaja de que podía usar los portales internacionales de la compañía como trampolín para introducir las subastas e inició su expansión internacional antes, y en forma más activa, que eBay. Mark Inkster, director de operaciones internacionales de Yahoo!, refirién-

dose a la estrategia de la compañía para las subastas dijo:

*La comunidad de las subastas de Yahoo! sigue creciendo a enorme velocidad, tanto interna como externamente. Nuestra activa expansión internacional demuestra que Yahoo! está dedicada a crear una plataforma de subastas globales que proporcione a los compradores y vendedores un mercado comercial interactivo, donde las personas puedan encontrar artículos locales de todo el mundo.*

Para septiembre de 1999, Yahoo! había sumado subastas a 10 de sus propiedades en el mundo; en Europa (Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Irlanda y España), en Canadá y Asia (Australia y Nueva Zelanda, Japón y Singapur). En octubre de 1999, Yahoo! sumó la función de la subastas a su primer sitio latinoamericano en Brasil (lanzado en junio de 1999) y se esperaba que hiciera lo mismo poco después en su naciente propiedad de México. Cabe señalar que los servicios de subasta de Yahoo! son gratis para los usuarios registrados, y no cobra comisión ni cuota por aparecer en las listas.

## EL MERCADO DE INTERNET EN ESPAÑOL Y PORTUGUÉS

### América Latina

En 1999, alrededor del 85% de los 550 millones de personas que hablan español o portugués en el mundo vivían en América Latina. Las Naciones Unidas preveían que tan solo la población de América Latina crecería a una tasa anual compuesta del 1.2% hasta el año 2025, en comparación con una contracción de la población en Europa Occidental y Norteamérica a una tasa compuesta anual estimada de .13 y .6%, respectivamente. Además, con una tasa estimada del 3% al año hasta 2003, preveía que los países más grandes de América Latina superaran tanto a Europa Occidental (2.4%) como a Norteamérica (2.5%) en términos del crecimiento promedio anual de producto interno bruto.[4] (véase el anexo 6).

En octubre de 1999, en términos de penetración de Internet y actividad del comercio electrónico, América Latina estaba muy a la zaga de la mayor parte del mundo, con una penetración de la base de usuarios de apenas 1.5%. No obstante, América Latina había sido la región de crecimiento más veloz en el mundo, en términos de crecimiento de usuarios, con una tasa anual compuesta de crecimiento del 111.2% entre 1997 y 1999. Además, la zona tenía una población muy joven, donde alrededor del 68% tenía menos de 35 años, en comparación con el 49% de Estados Unidos, hecho que guardaba buenos augurios para disminuir la resistencia a la adopción. Cabe señalar que más del 70% de los usuarios latinoamericanos de Internet y de actividades de comercio electrónico estaba concentrado en tres países: Brasil, México y Argentina.

A pesar de las optimistas proyecciones del crecimiento de los usuarios en línea, se esperaba que las tasas de penetración permanecieran a la zaga de las de Norteamérica y Europa. Concretamente, Jupiter Communications, una empresa dedicada a investigaciones del mercado de Internet, estimó que la población de usuarios crecería a 34 millones para 2003, representando una penetración del orden de 6% de la población de la región.[5] En cambio, los analistas preveían que los usuarios estadounidenses llegarían a 177 millones para 2003. El gasto en línea en América Latina, en 1999, por 194 millones de dólares también se veía opacado por los 74 mil millones de dólares gastados en EUA. No obstante la infancia del mercado regional, las expectativas de que el mercado del comercio electrónico creciera a más de 8 mil millones para 2005 empezaron a captar, cada vez más, el interés de inversores y emprendedores (véase el anexo 2).

Las barreras para la adopción de Internet y el crecimiento del comercio electrónico en América Latina incluían un poder de compra limitado, escasa infraestructura, poca penetración de computadoras personales (PCs) y tarjetas de crédito, tarifas caras de telecomunicaciones e insuficiente contenido local.

En 1999, la cantidad total estimada de computadoras personales en América Latina era de 17.5 millones, casi la décima parte de las de Estados Unidos y la quinta de las de Europa Occidental. Dado que la población de América Latina era

relativamente mayor, la penetración de las PC per cápita resultaba incluso menor (véase el anexo 7). En América Latina, los cargos por acceder a Internet eran de los más caros del mundo y la velocidad de acceso estaba entre las más lentas (véase el anexo 8). En la mayor parte de los países de América Latina, las compañías telefónicas cobraban a los clientes por minuto, creando con ello un fuerte incentivo para mantener el uso de la línea al mínimo. Una encuesta, realizada por International Data Corporation en 1999, arrojó que el costo promedio del acceso a la Web desde los hogares, inclusive tarifas de acceso, cargos de conexión y líneas telefónicas adicionales, promediaron 52 dólares en América Latina, ante 25 dólares en EUA, 31 dólares en Asia y 40 dólares en Europa.[6] Dados estos costos de acceso prohibitivamente elevados, no era nada extraño que las clases socioeconómicas de nivel alto y medio representaran alrededor del 90% del total de usuarios latinoamericanos de Internet. No obstante, los costos estaban bajando velozmente. En Argentina, por ejemplo, a principios de 1999, el costo mensual del acceso (inclusive tarifa de acceso y cargos de conexión) era en promedio de 100 dólares. Para agosto, el costo mensual había bajado a 50 dólares y en septiembre llegó a 30 dólares. En octubre corrían muchos rumores de que proveedores de servicios gratuitos de Internet entrarían al mercado.

En 1999, sólo el 2% del contenido en línea estaba en español o en portugués, a pesar de la marcada preferencia de la población en línea por un contenido en su lengua materna.[7] Por lo mismo, los usuarios latinoamericanos de Internet tenían que recurrir mucho a los sitios de Norteamérica y Europa para obtener información y comprar en línea. En 1999, en parte debido a la escasez de contenido local, los latinoamericanos sólo hacían 43% de sus compras en línea en sitios web del país. Parte de esto se podía atribuir a que los clientes aprovechaban la red para tener acceso a productos que no estaban disponibles en sus mercado, pero la posibilidad de aumentar el tráfico local y regional de los sitios y el comercio electrónico era evidente para inversores y emprendedores por igual.

### La comunidad hispana de EUA

Con una población de 31 millones de hispanos, Estados Unidos ocupaba el quinto lugar en términos de habitantes de habla hispana y dejaba pequeños a muchos otros países hispanoparlantes en términos de poder adquisitivo.[8] En 1998, el ingreso medio de los hogares hispanos era de 28,330 dólares al año, muy por abajo del promedio de los 38,885 dólares de las familias estadounidenses, pero muy superior al promedio regional de América Latina. Se preveía que el poder adquisitivo acumulado de este grupo demográfico llegara a unos 300 mil millones de dólares en 2000, cifra que captaba cada vez mayor atención de los productos de consumo, Internet y compañías de medios. Se estimaba que la penetración de Internet en esta población era apenas de 15%, menos de la mitad del promedio de EUA (31%). De otra parte, casi 5 millones de usuarios hispanos de Internet en EUA representaban la concentración más grande de usuarios hispanoparlantes de Internet en el mundo. Muchos de estos hispanos eran bilingües, pero más del 60% de los que vivían en EUA manifestaban una clara preferencia por su lengua materna.[9]

### España y Portugal

España, con una cantidad estimada de 2.6 millones de usuarios de Internet (6.4% de la población), ocupaba el segundo lugar por volumen de hispanoparlantes, después de Estados Unidos. En cambio, de los 10 millones de habitantes de Portugal, sólo alrededor de 200 mil eran usuarios de Internet en 1999. Con un monto aproximado de 285 dólares al año por comprador, los portugueses también tendían a gastar en el comercio electrónico menos de la mitad que sus vecinos españoles.

## SITIOS DE INTERNET EN ESPAÑOL Y PORTUGUÉS

Para el verano de 1999, habían surgido varios actores importantes para cubrir los grandes mercados de personas que hablan español o portugués. Dos de los más fuertes fueron las redes StarMedia y Terra.

En diciembre de 1996, StarMedia fue lanzada como una comunidad de toda la región en línea dirigida a personas que hablan español o portugués. La compañía ofrecía a sus usuarios comunicaciones, servicios de ventas al menudeo, información y programas de entretenimiento. Starmedia fue el primer sitio en Internet en ofrecer un servicio de correo electrónico gratuito, un servicio de noticias en línea las 24 horas y una herramienta de búsqueda que apoyaba las solicitudes de país, regionales o por todo el mundo en español y en portugués. La compañía, para conservar y aprovechar su ventaja de ser primer jugador, adquirió varias compañías a lo largo y ancho de América Latina y estableció sociedades estratégicas con otras, entre ellas TeleNoticias, Netscape, Fox Latin America y Ziff Davis. Además, la compañía adoptó un enfoque de publicidad para toda la región, mostrando anuncios similares en 18 países, con el propósito de inspirar el desarrollo de una comunidad global hispano-portuguesa facilitada a través de StarMedia. En mayo de 1999, la compañía realizó una oferta pública inicial, muy publicitada y exitosa, convirtiéndose así en la primera compañía Web en español cotizada en el Nasdaq.

Después de casi tres años de operaciones, la compañía estimaba que había llegado a 14 millones de clientes y que 12% del tráfico se derivaba del mercado hispano de EUA En el tercer trimestre de 1999, las visitas a la página llegaron a 1.17 mil millones y el ingreso correspondiente a estos tres meses sumó 5.6 millones de dólares. La compañía obtuvo 90% de sus ingresos de la publicidad.

Para octubre de 1999, la competencia de Terra, la red española, estaba empezando a erosionar al dominio indiscutible de StarMedia en el mercado de Internet en español y portugués. El Grupo Telefónica de España creó Terra en diciembre de 1998 para que operara el negocio de acceso a Internet. La compañía no tardó en empezar a ofrecer contenido también. Para el 30 de septiembre de 1999, la compañía ofrecía acceso a Internet a más de 860 mil clientes y sus portales específicos para el país generaban más de 290 millones de visitas a la página al mes. El éxito de Terra, que consiguió extender velozmente su negocio de Internet, fue resultado de una activa campaña de adquisiciones de fuertes proveedores locales de servicios de Internet en toda América Latina, inclusive Olé (España), Zaz (Brasil) e Infosel (México). La compañía ocupaba el primero o segundo lugar en los seis países donde operaba y, a diferencia de StarMedia, derivaba el grueso de sus ingresos de las tarifas de acceso.

Las redes de StarMedia y Terra controlaban la mayor parte de los mercados de habla hispana y portuguesa, pero para entonces estaba surgiendo una creciente cantidad de sitios que competían en nichos y portales, con base en Estados Unidos y América Latina. Debido a la enorme laguna en el desarrollo de Internet que separaba a Estados Unidos de América Latina, la mayor parte de estos sitios repetía los modelos de Internet que habían tenido éxito en EUA. Por ejemplo, estaban Submarino.com, un vendedor de libros en línea, y Patagon.com, un portal financiero en línea. Dado el afamado éxito de eBay, no fue sorpresa para nadie que una gran cantidad de sitios de subastas, como MercadoLibre.com, DeRemate.com y Lokau.com, surgieran en pocos meses, todos ellos con la aspiración de emular su magnífico desempeño en Lationamérica.

## MERCADOLIBRE.COM

### El servicio

MercadoLibre usó Internet para reunir, de forma simple y que no pudiera ser duplicada fuera de línea, a compradores y vendedores que hablaran español o portugués, para que, en un contexto de precios dinámicos, realizaran transacciones de compra-venta de objetos como antigüedades, monedas, sellos, artículos de colección, computadoras, aparatos electrónicos, juguetes, autos e incluso bienes raíces. La meta de largo plazo de MercadoLibre era concentrarse en las subastas de CaC y que las personas pudieran realizar transacciones entre sí las 24 horas del día, los siete días de la semana. Sin embargo, el equipo de directores decidió ofrecer también el EaC, para que las empresas pudieran vender excedentes de sus inventarios, ensayar puntos de precio o

simplemente usar las subastas en línea como un canal alternativo para las ventas. El equipo sabía que las empresas proporcionarían en el corto plazo una fuente inmediata de productos y que ello le permitiría aumentar la cantidad de productos que el sitio ponía a disposición de los nuevos usuarios. Además, pensaba que, al integrar los dos modelos, podría ofrecer una mayor variedad de productos, incrementar el flujo de ingresos en el futuro y, al corto plazo, reducir el riesgo de la cobranza ligado al CaC.

Para atender las distintas necesidades de las empresas, MercadoLibre desarrolló un espacio especial en su sitio específicamente dirigido a comerciantes. El campo principal de la sección de EaC era como un hipermercado, en el cual aparecía una lista de todos los artículos y el usuario que entraba podía ver una enorme gama de productos. Cuando el usuario quería un producto de una marca concreta, también podía entrar en tiendas virtuales específicas (dentro del centro virtual de compras), que sólo contenía productos de una marca o un vendedor concretos.

En los primeros tres meses de operaciones, Marcos y su equipo observaron un interesante fenómeno. Los artículos de colección y las antigüedades de precio bajo habían alimentado el crecimiento de eBay en Estados Unidos, pero en MercadoLibre, los artículos que se movían con más frecuencia eran los de precio elevado, entre ellos computadoras, aparatos electrónicos y automóviles. De hecho, el valor de venta promedio de los productos vendidos en MercadoLibre era del orden de 320 dólares, en comparación con los 30 a 40 dólares de eBay en EUA y los 75 dólares en QXL.com en Europa.

Además de ofrecer los servicios esenciales de las subastas CaC y EaC, MercadoLibre pretendía crear una comunidad de usuarios que, además de comprar o vender productos, compartieran intereses y se comunicaran entre sí. Así, con el objeto de crear un sentimiento de comunidad, estableció varios campos donde los usuarios podrían interactuar, como los cuadros de mensajes, el club ML y una sección de preguntas al vendedor. Con estas características, y ofreciendo un excelente servicio a sus clientes, MercadoLibre se propuso conseguir que la experiencia de los clientes fuera estupenda. Marcos y su equipo eran de la opinión que este punto era fundamental para el éxito futuro de la empresa, toda vez que los clientes de América Latina no eran tan amigos de hacer negocios con desconocidos como lo eran los clientes de países como Estados Unidos, y mucho menos por Internet.

## El modelo de negocio

En términos generales, el modelo de subastas en línea representaba una sólida combinación de transacciones, publicidad y tarifas mensuales fijas que, basándose en la experiencia de eBay, podrían generar márgenes brutos de 70 a 85%. Los elevados márgenes brutos se debían a que los costos marginales por vender un producto adicional en el sitio eran prácticamente nulos. Además, el modelo se podría ir mejorando gradualmente y tenía capacidad para manejar millones de transacciones sin necesidad de hacer inversiones sustantivas en publicidad.

MercadoLibre pensaba aprovechar enteramente el modelo de las subastas en línea y generar ingresos procedentes de distintas fuentes. Sin embargo, al principio, MercadoLibre optó por no cobrar nada a los usuarios que se registraran por dos motivos. En primer término, la compañía pensaba que debía crear una masa crítica en poco tiempo. La gratuidad seguramente invitaría a que la población de clientes, que no estaba acostumbrada a realizar transacciones por Internet, hicieran una prueba. En segundo, como DeRemate había decidido ofrecer a sus usuarios un periodo gratis de prueba, durante un tiempo indefinido, MercadoLibre pensó que podría perder posibles clientes a manos de la competencia.

Dado que, al principio, MercadoLibre no cobró nada a los usuarios, el equipo de directores estudió varios otros modelos para obtener ingresos, entre ellos, cobrar una cantidad a las empresas de bienes raíces que aparecían en el sitio de MercadoLibre y generar ingresos por vía de la publicidad. Al final de cuentas, el equipo pensó

que el modelo de ingresos de eBay era el más atractivo y sostenible al largo plazo. Los directivos decidieron que empezarían a cobrar cuotas a los vendedores y a cargar comisiones cuando hubieran pasado de tres a cinco meses del lanzamiento del sitio en cada país. Las tarifas y las comisiones que proyectaban cobrar eran:

- *Cuota por transacción realizada:* Un monto de 3 a 4% del valor de los productos cuando la venta de la subasta llegara a buen término.
- *Cuota por colocación:* Un monto de 1 a 5 dólares por una presentación especial y cobrado por el servicio de colocar el producto en un lugar preferente del sitio.
- *Cuota por aparecer en la lista:* Un monto mínimo por incluir un producto en la lista del sitio. La estructura de precios variaría dependiendo de las condiciones del mercado local, pero sería de 0.25 a 2 dólares, dependiendo del valor inicial de la subasta.

MercadoLibre también proyectaba usar otras fuentes, con el tiempo, para aumentar el flujo de ingresos:

- *Logotipos de las empresas:* Cuota mensual por exhibir los logotipos de los comerciantes en el campo de compras de EaC.
- *Servicios de valor agregado:* A medida que el mercado de las subastas en línea se fuera sofisticando, MercadoLibre proyectaba ofrecer servicios de valor agregado, como depósitos en custodia de terceros, seguros, envío y tasación.
- *Publicidad:* MercadoLibre proyectaba que, cuando hubiera desarrollado una base de usuarios suficientemente grande, podría generar ingresos por concepto de publicidad, colocando mensajes (*banners)* en ciertas páginas del sitio.

## Expansión internacional

Desde el principio, el equipo de directores tenía claro que el éxito de MercadoLibre dependería de la capacidad de la compañía para establecer su presencia, lo más rápido posible, en los tres mercados latinoamericanos más grandes de habla hispana y portuguesa: Argentina, Brasil y México. La expansión veloz en estos mercados era un punto crítico. En primer término, pensaba que, para definir quién sería el líder regional, era fundamental establecer en estos mercados relativamente limitados, una masa crítica de clientes leales y una fuerte lealtad por la marca. En segundo, para poder alcanzar el valor financiero que la compañía quería tener a efecto de conseguir fondos en el futuro, era básico que demostrara a la comunidad inversora de EUA que se trataba de una compañía verdaderamente regional, que estaba sirviendo a las poblaciones más numerosas y sofisticadas de América Latina. Los asesores financieros del equipo de directores y los inversores habían manifestado con toda claridad que la percepción que hubiera de la compañía y de su potencial estarían difícilmente ligadas a su alcance regional.

## Organización

Como MercadoLibre pretendía expandirse a Brasil y México, Marcos y su equipo analizaron cuál sería la estructura de organización que sustentaría mejor sus esfuerzos. Querían ser una compañía latinoamericana, con operaciones en los tres grandes mercados de la zona, pero querían estar seguros de que no perderían su sabor local. Por lo mismo, decidieron contratar a un gerente local en cada país y descentralizar las funciones de ventas y de marketing. Consideraban que su tecnología podría ir escalando más allá de las fronteras, pero que debían desarrollar una gerencia local capaz de abordar las distintas preferencias culturales de cada país. El equipo además pensaba que esta estructura descentralizada les ayudaría a acabar con la percepción de que MercadoLibre era una compañía puramente "argentina" y les daría un tinte más regional.

MercadoLibre afrontaba el reto de reclutar a los mejores talentos para dirigir y administrar una organización descentralizada. Dado el ritmo veloz del ambiente de Internet, MercadoLibre necesitaba personal que pudiera tomar decisiones rápidas y fuera capaz de entender los veloces cambios del entorno. Asimismo, necesitaba a personas que conocieran a fondo las culturas locales, pero que, al mismo tiempo, entendieran a la comunidad inversora internacional y desper-

taran su confianza. Al principio, cuando Marcos y su equipo tuvieron dificultades para encontrar a este tipo de personas en cada país, no tardaron en acudir a su red de Stanford. Tal como había ocurrido en Silicon Valley, sus compañeros de clase y graduados en administración, abandonaron sus empleos en el campo de la consultoría y la banca de inversión, para empezar a trabajar en MercadoLibre. Con seis graduados en administración de negocios de la generación de 1999, MercadoLibre pasó a ocupar el cuarto lugar entre los reclutadores de personas de esa generación.

A medida que MercadoLibre fue creciendo, también se topó con el reto de encontrar personal técnico. Internet estaba despegando en América Latina y no había muchas personas que contaran con las habilidades técnicas necesarias para satisfacer la creciente demanda. La competencia por conseguir a los mejores talentos se caldeó y, en consecuencia, los paquetes de compensación de los técnicos subieron mucho.

## Marketing

El objetivo general del marketing de MercadoLibre era posicionar a la compañía como el lugar preferido, uno donde "los usuarios se reúnen para socializar, navegar por los artículos y comprar o vender casi todo, en un contexto eficiente, fácil, confiable y divertido". MercadoLibre pensaba que desarrollar una marca única fuerte y bien reconocida, que fuera percibida como irreverente y divertida, cumpliría con tres objetivos básicos: 1) atraer a los usuarios de la red y reunir a compradores y vendedores en el sitio; 2) posicionar a la marca en la mente de millones de personas que serán usuarias de la red en un futuro próximo y 3) aumentar la lealtad de los usuarios actuales.

La cantidad de usuarios en América Latina estaba creciendo a gran velocidad, pero la tasa lenta de penetración de Internet representaba un gran reto para Marcos y su equipo. Éstos lucharon por equilibrar el canje entre gastar montos sustantivos de dólares de marketing para captar "la mente" de parte de la población general o, a cambio, adoptar un enfoque de marketing más dirigido a la línea, para propiciar que los usuarios actuales de Internet se volvieran usuarios de MercadoLibre. Cuando la compañía fue lanzada en Argentina, el equipo de directores decidió inclinar sus dólares, marcadamente, hacia la posibilidad de crear conciencia en una cantidad amplia de clientes. Setenta por ciento del gasto de marketing fue dirigido a los medios tradicionales, inclusive publicidad en radio, televisión y medios impresos, así como promociones, 15% fue asignado a relaciones públicas y 15% a publicidad en línea. De todas estas palancas de marketing, las promociones resultaron la parte más exitosa de la mezcla. En Argentina, MercadoLibre presentó productos, proporcionados por sus socios comerciales, a partir de un dólar de precio. Esto resultó ser un gran vehículo para despertar el interés de los usuarios del sitio por probar el proceso de presentar ofertas.

MercadoLibre también empleó las relaciones públicas para despertar la conciencia de los posibles clientes y de la comunidad empresarial, internacional y local. Cuando la compañía fue lanzada en Argentina y Brasil, obtuvo bastante cobertura de prensa en los periódicos y las revistas locales y, cuando firmó un documento de términos con Chase Capital Partners, también recibió cobertura en la prensa estadounidense, inclusive en publicaciones como *The Wall Street Journal, The New York Times, Industry Standard* y *Red Herring*.

Cuando MercadoLibre se extendió a Brasil y México, adoptó un enfoque muy descentralizado para el marketing. El gerente de cada país recibió algunos lineamientos básicos, pero el desarrollo y la ejecución de la estrategia de marketing quedó en manos de los gerentes de marketing de cada país. En Brasil, el equipo local copió la estrategia que la compañía había adoptado en Argentina y se concentró mucho en las promociones y las relaciones públicas, pero desarrolló su propio material publicitario y promocional. A finales de octubre, cuando el equipo de México preparaba el lanzamiento de su sitio, se propuso crear una estrategia de marketing diferente, dirigida al cliente mexicano. A estas alturas, Marcos

y su equipo se dieron cuenta de que, si decidían extenderse a más mercados, tendrían que replantear esta estrategia de marketing. Se preguntaban si centralizar la función de marketing de la compañía, para crear una estrategia más consistente en los distintos mercados, les ofrecería ventajas.

## Sociedades

Desde el principio, MercadoLibre buscó, activamente, celebrar contratos para asociarse con los portales más importantes de los mercados donde operaba. La gerencia pensaba que constituir estas sociedades era importante por dos motivos. En primer lugar, consideraba que los portales aumentarían el tráfico hacia el sitio y ello les ayudaría a captar clientes. En segundo, el hecho de constituir sociedades con los portales latinoamericanos más importantes imprimiría un "sello de aprobación" en MercadoLibre, muy visible a los ojos de la comunidad inversora internacional.

En octubre de 1999, la compañía celebró su primer contrato de sociedad con Ciudad Internet, un portal argentino, y estaba a punto de firmar contratos con StarMedia y AOL Brasil. Cabe señalar que, desde el principio, el equipo de directores decidió que no concederían exclusividad a ninguno de los portales que constituyeran una sociedad con la compañía. Por lo tanto, las sociedades sólo eran convenios, sin exclusividad, para presentar a MercadoLibre en los canales de compras de los sitios como una opción.

## Tecnología

Mercadolibre pensaba que, para triunfar en el espacio de las subastas, era crucial tener el control de su tecnología. Al principio, MercadoLibre usó una plataforma tecnológica "ya existente" para llegar al mercado lo más rápidamente posible. No obstante, desde el principio, la compañía contrató a un equipo interno de Tecnologías de Información (TI), encabezado por Marcelo Galperín, para que desarrollara una tecnología sólida, mejorable y de su propiedad. MercadoLibre pensaba que contar con una tecnología propia sería una ventaja competitiva fundamental por varias razones: 1) ofrecería la flexibilidad necesaria para los lanzamientos en un mercado cualquiera, sin las restricciones que imponen la mayor parte de los contratos de licencia; 2) permitiría las mejoras continuas en respuesta a la información proporcionada por los usuarios; 3) permitiría a la compañía ofrecer soluciones hechas a la medida de sus socios comerciales. Para garantizar la confiabilidad y el perfeccionamiento de la tecnología, la arquitectura de ésta había sido desarrollada en los mejores sistemas de su género: la base de datos de Oracle, los servidores de Sun Microsystem, el sistema de Unix y el *hosting* de Exodus. MercadoLibre tenía planes para trasladar sus sistemas a esta nueva tecnología en diciembre de 1999.

## Infraestructura

Las bajas tasas de penetración de usuarios, las elevadas tasas de acceso y la tecnología inferior no eran los únicos problemas de infraestructura que representaban una amenaza para la posibilidad de que MercadoLibre creciera velozmente y adquiriera la escala necesaria para explotar los beneficios del modelo de subastas en línea. La red de distribución de América Latina era relativamente poco sofisticada, pero crítica para garantizar el debido intercambio de bienes entre los usuarios y también significaba un reto importante para la compañía.

Históricamente, los sistemas oficiales de correo de América Latina no habían sido confiables, en parte debido a que muchos de ellos eran propiedad del gobierno y éste se encargaba de manejarlos. En consecuencia, los clientes no eran proclives a usar el servicio de correos para enviar bienes y documentos importantes. Para 1999, los servicios de correos habían mejorado inmensamente en varios países, por ejemplo Brasil y Argentina, pero los clientes seguían mostrando escepticismo por estos servicios. Por otra parte, no había muchas otras opciones para los envíos. Compañías como Federal Express y DHL enviaban bienes internacionalmente, pero había pocas compañías de este tipo que hicieran entregas en el interior del país a precios ase-

quibles. Dada esta situación, los compradores y vendedores de MercadoLibre se veían obligados a arreglar el pago y el intercambio de bienes usando otros medios; principalmente reuniéndose en persona. Este método no sólo limitaba la capacidad de crecimiento de MercadoLibre, sino también su capacidad para ofrecer a los clientes productos de otros países.

## COMPETENCIA

Para octubre de 1999, la competencia en el espacio de las subastas en línea en América Latina se había disparado con la presencia de actores locales, regionales e internacionales que luchaban por conseguir la conciencia y la lealtad de los clientes.

### DeRemate.com

DeRemate.com, fundada por un grupo de egresados de Harvard Business School, era el mayor competidor de MercadoLibre en la zona. DeRemate lanzó su sitio en Argentina 20 días después que MercadoLibre y, a continuación, le ganó también al ingresar a Brasil mediante la adquisición, a principios de octubre de 1999, de eBazar, una compañía brasileña de subastas en línea. A finales de ese mes, las compañías estaban cuello a cuello en la carrera por su lanzamiento en México. DeRemate tenía fama de ser "más agresiva" y un mayor "impulso financiero" que MercadoLibre y, por lo tanto, parecía estar en mejor posición para entrar velozmente en otros mercados de la zona.

En octubre, estaba claro que MercadoLibre era líder del mercado, pero DeRemate le seguía el paso muy cerca. Aparentemente, DeRemate tenía la ventaja de contar con una estrategia de marketing más coordinada para los distintos países. El equipo de directores de MercadoLibre, mirando hacia atrás, pensó que esto quizá le dio una ligera ventaja a DeRemate, en términos de costos y coordinación. De hecho, debido a este enfoque de marketing regional, DeRemate había comprado publicidad en cable para toda la zona, consiguiendo así un ahorro sustantivo de costos.

Aucland, la compañía francesa de subastas, poseía 10% de DeRemate y, también, había adquirido licencia para usar la tecnología de esa compañía. La gerencia de MercadoLibre pensaba que la falta de control de la tecnología sería una limitación fundamental para DeRemate por dos motivos. En primer lugar, Marcos sospechaba, con base en unas primeras conversaciones que había tenido con Aucland, que el contrato de licencia impediría a DeRemate usar la tecnología en Brasil y Europa. Por ejemplo, cuando DeRemate fue lanzada en Brasil, había adquirido a un actor local que tenía una tecnología menos avanzada. Además, Aucland pretendía ser el sitio de subastas líder de Europa. A mediados de octubre de 1999, la compañía francesa de subastas lanzó un sitio en el Reino Unido y había anunciado planes para entrar en España y Portugal en noviembre. Dada su relación con Aucland, DeRemate encontraba grandes obstáculos para entrar en estos mercados que representaban un importante potencial. En segundo, el hecho de que DeRemate no tuviera el control interno de su tecnología limitaría su capacidad para hacer ajustes rápidos, en respuesta a la retroalimentación proporcionada por clientes y socios comerciales.

### Lokau.com

De hecho, Lokau.com, lanzando su sitio en junio de 1999, consiguió entrar en el mercado brasileño antes que MercadoLibre. Ésta había optado por una estrategia de expansión veloz, en lugar de ofrecer a sus usuarios otros servicios de valor agregado, pero Lokau había adoptado el enfoque contrario. Lokau permaneció en Brasil y ofreció a sus usuarios infinidad de servicios, inclusive depósitos en custodia de terceros, seguros y envíos. La compañía también desarrolló una agresiva campaña de marketing, colocando su nombre en carteles apostados en los principales mercados de Brasil y gastando mucho dinero en publicidad por televisión.

Según el gerente de MercadoLibre en Brasil: "Lokau es un enorme competidor. En general su trabajo es bueno, pero es excelente cuando se trata de venderse a sí mismos". Lokau tenía una só-

lida presencia en Brasil, pero su capacidad de expansión para entrar en otros mercados no estaba muy clara. La compañía necesariamente tendría que extender su alcance más allá de Brasil, a otros mercados de América Latina, para poder tener acceso a capital, punto sumamente importante en un entorno competitivo, donde el peso de la marca desempeñaba un papel tan crítico.

### Otros competidores locales

MercadoLibre afrontaba la competencia de varios otros actores locales, ninguno de ellos tan fuerte como DeRemate o Lokau, pero que, no obstante, representaban una amenaza. Hubo un momento en que más de 30 compañías de la zona estaban tratando de entrar en el espacio de subastas de CaC. Un competidor destacado era Oportunidades.com de Argentina, que había adoptado el modelo de los ingresos por concepto de publicidad.

### Competidores internacionales

En octubre de 1999, ningún actor internacional representaba una amenaza importante para MercadoLibre, pero las cosas parecían estar cambiando. Yahoo! había lanzado sitios de portales en Brasil y México, en junio y octubre de 1999, respectivamente, y había sumado las subastas a su sitio brasileño en octubre. El equipo de directores de MercadoLibre además sabía que, con el tiempo, eBay también consideraría la posibilidad de entrar en el mercado latinoamericano. Por el momento, el alcance internacional de eBay estaba limitado a Australia, el Reino Unido y Alemania, pero la sociedad del sitio con America Online (AOL) preocupaba bastante a MercadoLibre, dado el gran interés que AOL había manifestado por la zona y la formación de AOL Latin America, una empresa en participación constituida por America Online, Inc. y el Cisneros Group of Companies.[10]

## LA DECISIÓN

En las primeras fases de sus planes, Marcos y su equipo decidieron extender MercadoLibre más allá de Argentina, llevándolo a clientes de Brasil y México. No obstante, incluso antes de que terminaran el lanzamiento en México, el equipo de directores se dio cuenta de que competir en estos tres mercados no sería bastante, dada la velocidad de la expansión internacional de DeRemate y las preferencias de la primera ronda de inversores de MercadoLibre. Con esto en mente, los cuatro argentinos empezaron a esbozar opciones para su estrategia de expansión en los próximos seis meses. ¿Querían seguir extendiéndose por toda América Latina e ingresar en el mercado hispano de EUA o sería mejor trasladar a MercadoLibre al otro lado del Atlántico, para competir en la Península Ibérica?

El equipo de administración tenía que evaluar los beneficios y los inconvenientes de las distintas posibilidades y tomar una decisión sin tardanza. El equipo sabía que sus decisiones estaban inextricablemente ligadas a las acciones de DeRemate y le preocupaban las implicaciones de la posibilidad de subestimar los planes de expansión de su competidor. Dado que Argentina, Brasil y México representaban más del 70% del mercado hispanoamericano en términos de población, PIB y uso de Internet (véanse los anexos 2 y 3) el equipo de directores se preguntaba cómo podría usar, con la mayor eficiencia posible, los fondos que acababa de recibir.[11] El costo de proseguir con la expansión en América Latina era sustantivo, pero el riesgo de llegar en segundo lugar al mercado también era enorme. La opción era que la compañía se concentrara en profundizar su presencia en los mercados actuales. El equipo empezó a plantear las ventajas y las desventajas de distintas estrategias.

### Referencias

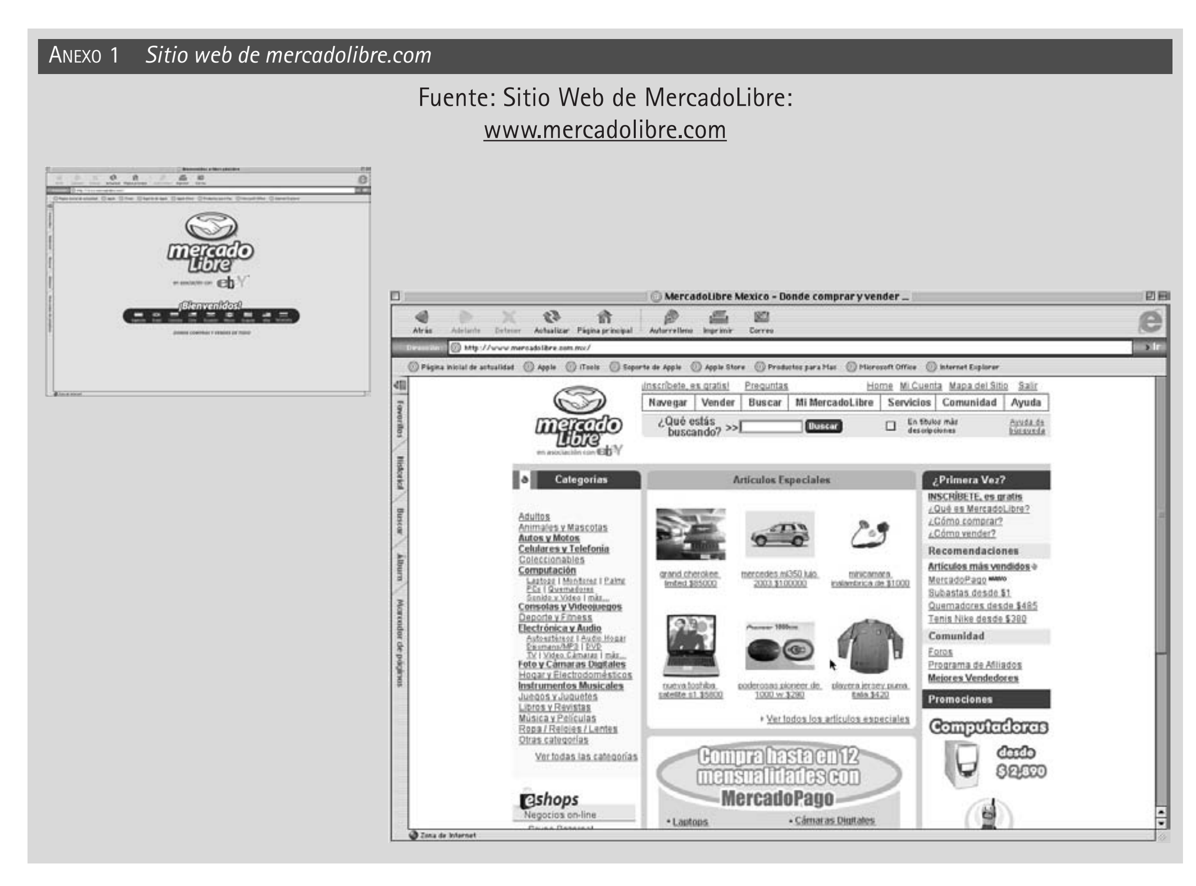
1. MediaMetrix
2. Auctions Universe fue adquirida por Classified Ventures en 1998 y relanzada como auctions.com en diciembre de 1999.
3. A finales del verano de 1999, el sistema de eBay se cayó debido a que no pudo manejar la carga de transacciones y ello derivó en la necesidad de invertir en infraestructura y

personal, provocando una pérdida de 4.5 millones de dólares. No obstante, casi todos los subastadores consideran que el software de ebay es el más avanzado.

4. EIU, Terra Networks S-1 Filing.
5. Las previsiones de los analistas difieren respecto al crecimiento de los usuarios de Internet en Latinoamérica. Jupiter Communications estima que la penetración llegará a 6% para 2003, pero Goldman Sachs es más optimista y prevé una penetración de 9% (54 millones de usuarios) para ese mismo año.
6. El costo medio incluye tarifas de acceso, cargos de conexión y líneas telefónicas adicionales.
7. Una encuesta mundial de usuarios en línea realizada por IDC en 1999 arroja que 75% de los usuarios de América Latina prefieren visitar los sitios Web en su idioma materno.
8. Todas las cifras corresponden a 1999.
9. DRI McGraw Hill.
10. El 15 de diciembre de 1998, AOL y el Grupo Cisneros, una de las organizaciones más importantes de América Latina en el campo de las telecomunicaciones, los medios y el entretenimiento, anunciaron la constitución de una empresa en participación al 50/50, con la meta de llevar el servicio de Internet de AOL a los clientes latinoamericanos. Las compañías proyectan dirigirse primero a los mercados de Brasil, México y Argentina, para extenderse a otros más en el futuro. AOL Latin America proyecta ser una compañía local, con contenido, administración, servicios y precios locales (Fuente: Boletín de prensa de AOL).
11. Los analistas presentan distintos cálculos y proyecciones de la cantidad de usuarios latinoamericanos de Internet. Por ejemplo, la estimación de la cantidad de latinoamericanos que accedieron a Internet en 1999 iba de 7MM a 10MM. Los anexos 2 y 3 de este caso presentan la opinión diferente de dos analistas.

ANEXO 1 *Sitio web de mercadolibre.com*

Fuente: Sitio Web de MercadoLibre:
www.mercadolibre.com



ANEXO 2 *Estadísticas de los usuarios latinoamericanos de Internet*

Fuente: Lucas Graves, "Low PC Penetration, Low Credit Card Usage and Infrastructure Hinder Latin American Internet Markets", boletines de prensa de Jupiter News, 15 de febrero de 2000.

| **Usuarios en línea (millones)** | | | | | **CRECIMIENTO** |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1999** | **% del total** | **2005E** | **% del total** | **'99–'05E** |
| Brasil | 5.8 | 55% | 29.1 | 44% | 31% |
| México | 1.3 | 12% | 12.7 | 19% | 46% |
| Argentina | 0.8 | 8% | 7 | 11% | 44% |
| Chile | 0.5 | 5% | 2.7 | 4% | 32% |
| Venezuela | 0.3 | 3% | 3.8 | 6% | 53% |
| Perú | 0.4 | 4% | 2.4 | 4% | 35% |
| Colombia | 0.5 | 5% | 4.4 | 7% | 44% |
| Otros | 1 | 9% | 4.5 | 7% | 28% |
| Total | 10.6 | 100% | 66.6 | 100% | 36% |

| **Compradores en línea (millones)** | | | | | **CRECIMIENTO** |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1999** | **% del total** | **2005E** | **% del total** | **'99–'05E** |
| Brasil | 0.9 | 60% | 10.8 | 48% | 51% |
| México | 0.2 | 13% | 4.3 | 19% | 67% |
| Argentina | 0.1 | 7% | 2.8 | 12% | 74% |
| Chile | 0.1 | 7% | 0.9 | 4% | 44% |
| Venezuela | 0 | 0% | 1.1 | 5% | – |
| Perú | 0 | 0% | 0.6 | 3% | – |
| Colombia | 0.1 | 7% | 1.2 | 5% | 51% |
| Otros | 0.1 | 7% | 1 | 4% | 47% |
| Total | 1.5 | 100% | 22.7 | 100% | 57% |

| **Total de gasto en línea por país (millones de dólares)** | | | | | **CRECIMIENTO** |
|---|---|---|---|---|---|
| | **1999** | **% del total** | **2005E** | **% del total** | **'99–'05E** |
| Brasil | 121 | 63% | 4256 | 51% | 81% |
| México | 25 | 13% | 1542 | 19% | 99% |
| Argentina | 15 | 8% | 1094 | 13% | 104% |
| Chile | 7 | 4% | 312 | 4% | 88% |
| Venezuela | 4 | 2% | 348 | 4% | 111% |
| Perú | 5 | 3% | 164 | 2% | 79% |
| Colombia | 7 | 4% | 336 | 4% | 91% |
| Otros | 8 | 4% | 277 | 3% | 81% |
| Total | 192 | 100% | 8329 | 100% | 87% |

Fuente: Jupiter Communications

**ANEXO 3** *Estadísticas de usuarios de internet en América Latina*

Fuente: Informe de América Latina de Goldman Sachs, 1999

| **Brasil** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Población (000) | 164,356 | 166,505 | 168,682 | 170,888 | 173,123 | 175,387 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 3,508 | 6,087 | 9,413 | 12,960 | 16,436 | 20,845 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 73.5% | 54.6% | 37.7% | 26.8% | 26.8% |
| Penetración de Internet | 2.13% | 3.7% | 5.6% | 7.6% | 9.5% | 11.9% |
| **Argentina** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 33,072 | 33,504 | 33,942 | 34,386 | 34,836 | 35,291 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 1,092 | 1,852 | 2,798 | 3,764 | 4,773 | 6,053 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 69.6% | 51.1% | 34.5 | 26.8% | 26.8% |
| Penetración de Internet | 3.30% | 5.5% | 8.2 | 10.9% | 13.7% | 17.2% |
| **México** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 97,324 | 99,288 | 101,292 | 103,337 | 105,422 | 107,550 |
| Crecimiento de población (%) | | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% | 2.0% |
| Usuarios de Internet (000) | 681 | 1,449 | 2,755 | 4,410 | 5,593 | 7,094 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 112.8% | 90.1% | 60.1% | 26.8% | 26.8% |
| Penetración de Internet | 0.70% | 1.5% | 2.7% | 4.3% | 5.3% | 6.6% |
| **Colombia** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 38,082 | 38,580 | 39,085 | 39,596 | 40,114 | 40,639 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 541 | 866 | 1,234 | 1,660 | 2,106 | 2,608 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 60.1% | 42.5% | 34.5% | 26.9% | 23.8% |
| Penetración de Internet | 1.42% | 2.24% | 3.16% | 4.19% | 5.25% | 6.42% |
| **Venezuela** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 24,052 | 24,367 | 24,685 | 25,008 | 25,335 | 25,666 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 313 | 407 | 516 | 639 | 782 | 947 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 30.0% | 26.8% | 23.8% | 22.4% | 21.1% |
| Penetración de Internet | 130% | 1.67% | 2.09% | 2.56% | 3.09% | 3.69% |
| **Chile** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 15,025 | 15,176 | 15,328 | 15,482 | 15,638 | 15,795 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.0% | 1.0% | 1.0% | 1.0% | 1.0% |
| Usuarios de Internet (000) | 331 | 594 | 951 | 1,356 | 1,720 | 2,181 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 79.5% | 60.1% | 42.6% | 26.8% | 26.8% |
| Penetración de Internet | 2.20% | 3.91% | 6.20% | 8.76% | 11.00% | 13.81% |
| **Otros de América Latina** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 109,890 | 111,726 | 113,641 | 115,588 | 117,568 | 119,582 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.7% | 1.7% | 1.7% | 1.7% | 1.7% |
| Usuarios de Internet (000) | 880 | 1,246 | 1,735 | 2,361 | 3,139 | 4,075 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 41.6% | 39.2% | 36.1% | 33.0% | 29.8% |
| Penetración de Internet | 0.80% | 1.12% | 1.53% | 2.04% | 2.67% | 3.41% |
| **Total de América Latina** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 481,801 | 489,146 | 496,655 | 504,285 | 512,036 | 519,910 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.5% | 1.5% | 1.5% | 1.5% | 1.5% |
| Usuarios de Internet (000) | 7,346 | 12,501 | 19,402 | 27,150 | 34,549 | 43,803 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 70.2% | 55.2% | 39.9% | 27.3% | 26.8% |
| Penetración de Internet | 1.52% | 2.56% | 3.91% | 5.38% | 6.75% | 8.43% |

Fuente: Goldman Sachs

ANEXO 3 *(Continúa)*

Proyecciones de usuarios de Internet: mercados de habla hispana y portuguesa fuera de América Latina

| **España** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Población (000) | 40,131 | 40,656 | 41,188 | 41,726 | 42,272 | 42,825 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 2,580 | 3,389 | 4,375 | 5,549 | 6,955 | 8,615 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 31.4% | 29.1% | 26.8% | 25.3% | 23.9% |
| Penetración de Internet | 6.43% | 8.34% | 10.62% | 13.30% | 16.45% | 20.12% |
| **Portugal** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 9,859 | 9,987 | 10,118 | 10,250 | 10,384 | 10,520 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 182 | 236 | 303 | 389 | 493 | 626 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 29.7% | 28.4% | 28.4% | 26.7% | 27.0% |
| Penetración de Internet | 1.85% | 2.36% | 2.99% | 3.80% | 4.75% | 5.95% |
| **Hispanos en EUA** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Población (000) | 31,896 | 32,311 | 32,733 | 33,161 | 33,595 | 34,034 |
| Crecimiento de población (%) | | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% | 1.3% |
| Usuarios de Internet (000) | 6,000 | 7,279 | 8,806 | 10,529 | 12,485 | 14,752 |
| Crecimiento de usuarios de Internet | | 21.3% | 21.0% | 19.6% | 18.6% | 18.2% |
| Penetración de Internet | 18.81% | 22.53% | 26.90% | 31.75% | 37.16% | 43.34% |

Fuente: Goldman Sachs

ANEXO 4 *Estadísticas de usuarios de Internet en Estados Unidos*

Fuente: IDC North America

| | **1995** | **1996** | **1997** | **1998** | **1999** | **2000** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Usuarios de la WWW (MM) | 9.7 | 23.2 | 38.9 | 62.8 | 80.8 | 103.1 |
| Compradores por la WWW (MM) | 2.5 | 7 | 10.7 | 21.1 | 29.9 | 41.2 |
| Gasto en comercios $/año/comprador | 114 | 351 | 1141 | 1769 | 2491 | 3235 |
| Gasto en comercio por año (MM) | 290 | 2,450.8 | 12,228.5 | 37,247.6 | 74,427.70 | 133,139.2 |
| Páginas WWW (MM) | 18.1 | 89.8 | 300.3 | 925.4 | 1,679.3 | 3,218.2 |

| | **2001** | **2002** | **2003** | **2003** | **CRECIMIENTO 95–99** | **CRECIMIENTO 99–03** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Usuarios de la WWW (MM) | 126 | 148.6 | 177 | 177 | 70% | 22% |
| Compradores por la WWW (MM) | 51 | 60.4 | 72.1 | 72.1 | 86% | 25% |
| Gasto en comercios $/año/comprador | 4,366 | 6,738 | 9,824 | 9,824 | 116% | 41% |
| Gasto en comercio por año (MM) | 222,759.7 | 407,245.1 | 707,921.30 | 707,921.30 | 300% | 76% |
| Páginas WWW (MM) | 4,984.1 | 8,034.4 | 13,144.7 | 13,144.7 | 210% | 67% |

Fuente: IDC

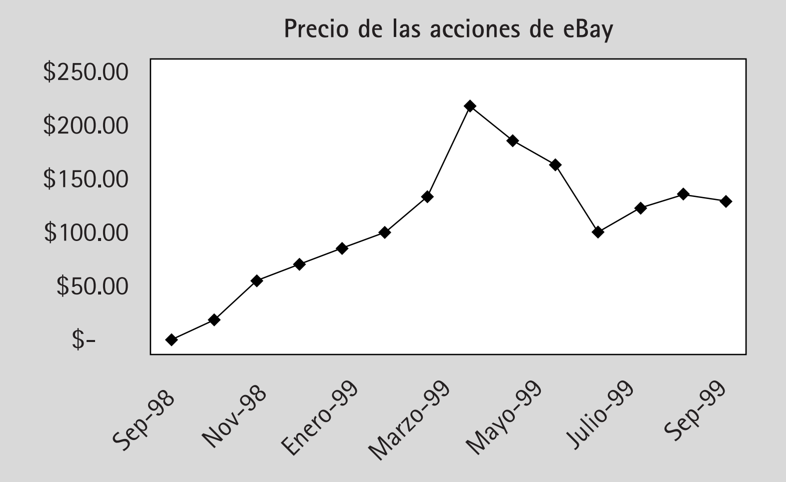
ANEXO 5 *Desempeño financiero y accionario de* eBay

Fuente: Informe anual de eBay, 1998, datos financieros de Yahoo!

| **Estado de resultados consolidado:** | **1996** | **1997** | **1998** |
|---|---|---|---|
| | (US $ en millares, salvo datos por acción) | | |
| Ingreso neto | 372 | 5,744 | 47,352 |
| Costo de ingreso neto | 12 | 746 | 6,859 |
| Utilidad bruta | 358 | 4,998 | 40,493 |
| Gastos de operación: | | | |
| Ventas y marketing | 32 | 1,730 | 19,841 |
| Desarrollo del producto | 28 | 831 | 4,606 |
| Generales y administrativos | 45 | 950 | 9,080 |
| Amortización de intangibles adquiridos | | | 805 |
| Total de gastos de operación | 105 | 3,511 | 34,332 |
| Ingresos de operaciones | 253 | 1,487 | 6,161 |
| Intereses y otros ingresos, netos | 1 | 56 | 869 |
| Ingresos antes del impuesto sobre la renta | 254 | 1,543 | 7,030 |
| Provisión para impuesto sobre la renta | (106) | (669) | (4,632) |
| Ingresos netos | 148 | 874 | 2,398 |
| Ingresos netos por acción | | | |
| Básicos | $ 0.02 | $ 0.04 | $ 0.05 |
| Diluidos | $ - | $ 0.01 | $ 0.02 |

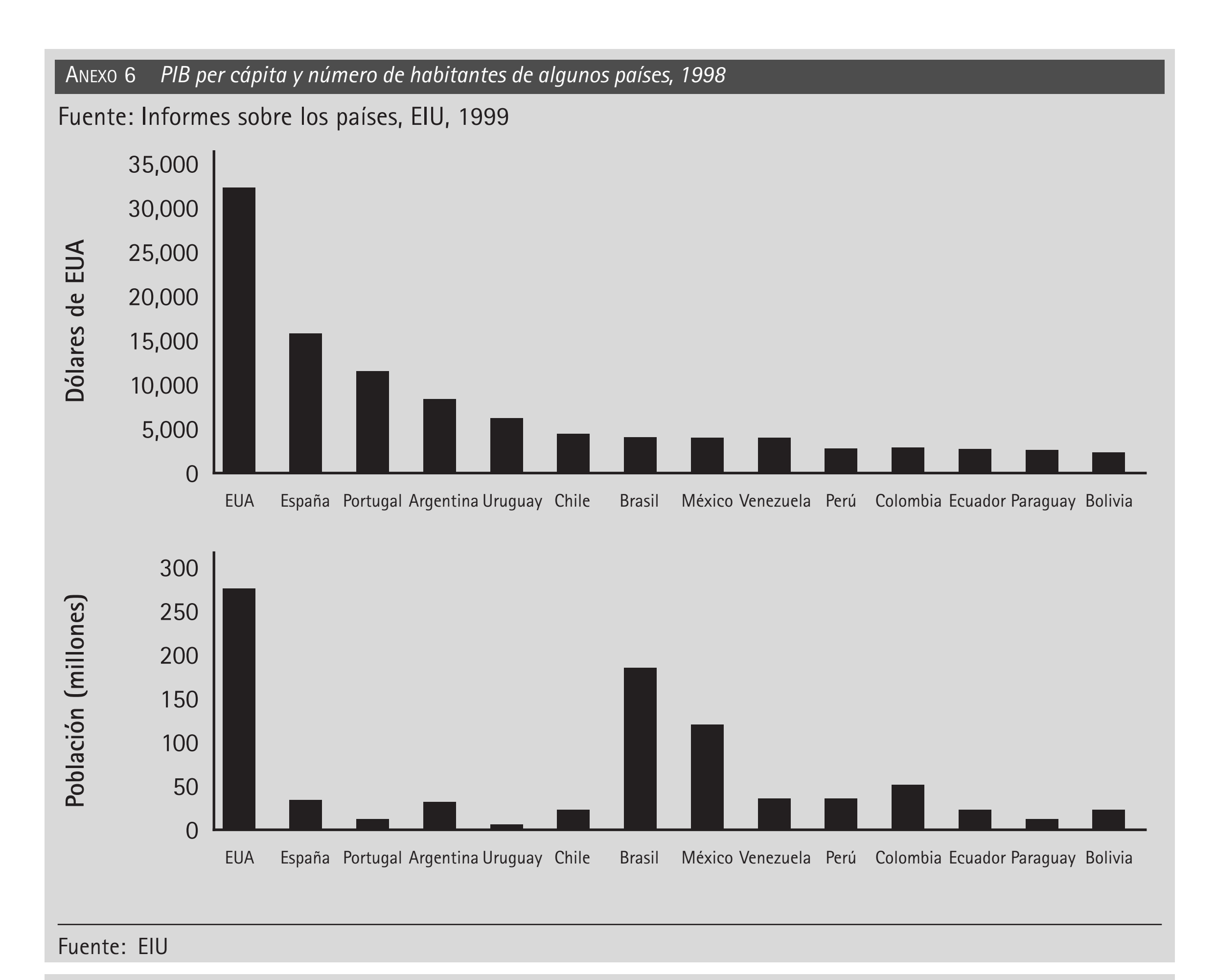
| **Datos complementarios de operaciones:** | | | |
|---|---|---|---|
| Cantidad de usuarios registrados al cierre del ejercicio | 41 | 341 | 2,181 |
| Ventas brutas de mercancía | $ 7,279 | $ 95,271 | $ 745,395 |
| Cantidad de subastas enumeradas | 289 | 4,394 | 33,668 |

Fuente: eBay, informe anual de 1998



**ANEXO 6** *PIB per cápita y número de habitantes de algunos países, 1998*

Fuente: Informes sobre los países, EIU, 1999




Fuente: EIU

**ANEXO 7** *Tasa de penetración de Pcs en América Latina*

| Total de base de PC instaladas en América Latina (unidades) | Al término de 1998 | Al término de 1999 | Al término de 2000 | Al término de 2001 | Al término de 2002 | Al término de 2003 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 17,551,612 | 21,040,032 | 25,338,309 | 30,269,132 | 36,039,506 | 42,543,063 |
| Base instalada de Pc en Argentina | 2,138,637 | 2,552,902 | 3,063,632 | 3,676,385 | 4,399,393 | 5,243,608 |
| Base instalada de Pc en Brasil | 6,401,402 | 7,712,548 | 9,183,094 | 10,851,297 | 12,760,632 | 14,946,101 |
| Base instalada de Pc en Chile | 913,511 | 1,079,459 | 1,258,645 | 1,476,311 | 1,718,568 | 1,973,799 |
| Base instalada de Pc en Colombia | 943,100 | 1,044,999 | 1,172,827 | 1,332,039 | 1,527,528 | 1,761,889 |
| Base instalada de Pc en México | 4,113,327 | 5,096,860 | 6,505,073 | 8,044,191 | 9,857,351 | 11,774,892 |
| Base instalada de Pc en Venezuela | 843,076 | 967,360 | 1,100,054 | 1,272,553 | 1,490,665 | 1,762,216 |
| Base instalada de Pc en el resto de América Latina | 2,198,559 | 2,585,904 | 3,054,985 | 3,616,355 | 4,285,370 | 5,080,559 |

| Otras comparaciones regionales | Al término de 1998 | Al término de 1999 | Al término de 2000 | Al término de 2001 |
|---|---|---|---|---|
| Estados Unidos | 162,400,000 | 183,200,000 | 213,400,000 | 255,600,000 |
| Europa Occidental | 82,100,000 | 92,100,000 | 103,500,000 | 118,600,000 |

Fuente: IDC Latin America, IDC

ANEXO 8 *Encuesta de usuarios de Internet en el mundo*

COMPARACIÓN REGIONAL, VERANO DE 1999

**Idioma que prefieren los usuarios**

| | Inglés | Otros | N= |
|---|---|---|---|
| Estados Unidos | 96% | 4% | 7,070 |
| Canadá | 88% | 12% | 723 |
| Europa Occidental | 48% | 52% | 2,574 |
| Japón | 16% | 84% | 155 |
| Asia/Pacífico | 61% | 39% | 7,840 |
| América Latina | 25% | 75% | 9,242 |
| Resto del mundo | 60% | 40% | 385 |
| Todo el mundo | 72% | 28% | 27,989 |

**Costo promedio al mes de acceso en hogares a la Web, por región**

| | US$ | N= |
|---|---|---|
| Estados Unidos | 25 | 5,237 |
| Canadá | 20 | 560 |
| Europa Occidental | 40 | 1,718 |
| Japón | 44 | 97 |
| Asia/Pacífico | 31 | 5,169 |
| América Latina | 52 | 5,253 |
| Resto del mundo | 32 | 171 |
| Todo el mundo | 31 | 18,205 |

Nota: los costos incluyen tarifa de acceso, cargos de conexión y líneas telefónicas adicionales

**Velocidad de acceso a la Web desde casa (%)**

| | Gran velocidad (ISDN y DSL) | Módem de cable | Módem 56K | Módem 33.6K o más lento | Acceso sin módem | No sé | N= |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Estados Unidos | 0.09 | 0.06 | 0.56 | 0.2 | 0.03 | 0.06 | 6,639 |
| Canadá | 0.08 | 0.16 | 0.47 | 0.24 | 0.02 | 0.03 | 677 |
| Europa Occidental | 0.27 | 0.05 | 0.4 | 0.2 | 0.06 | 0.02 | 2,217 |
| Japón | 0.38 | 0.06 | 0.32 | 0.14 | 0.03 | 0.07 | 125 |
| Asia/Pacífico | 0.09 | 0.02 | 0.53 | 0.29 | 0.03 | 0.04 | 6,492 |
| América Latina | 0.06 | 0.03 | 0.46 | 0.37 | 0.03 | 0.05 | 7,130 |
| Resto del mundo | 0.03 | 0.01 | 0.3 | 0.57 | 0.08 | 0.01 | 285 |
| Todo el mundo | 0.15 | 0.06 | 0.49 | 0.22 | 0.04 | 0.04 | 23,565 |

Fuente: IDC; IDC Project Atlas II, verano de 1999

# Cinemex*

*Estamos adoptando las mejores prácticas de todas las compañías estadounidenses y aplicándolas aquí. No estamos construyendo cines para México, estamos construyendo cines de categoría mundial y punto.*
*Matthew Heyman*

En la zona de restaurantes de un centro comercial vacío, sobre un enorme saco de palomitas que había frente a su cine más reciente, los tres cofundadores y coadministradores de Cinemex (una de las nuevas empresas más exitosas de México) nos relataron cómo habían podido conseguir, finalmente, fondos para su negocio, cómo habían perdido la mayor parte en la devaluación que el país registró en 1994, y cómo se habían recuperado y abierto nueve salas, con 87 pantallas, que estaban captando alrededor de la tercera parte del total del dinero que ingresa en las taquillas de los cines de la Ciudad de México, todo ello en tan sólo 22 meses. (Véanse los estados financieros de Cinemex en los anexos 1 y 2). Mientras tanto, Miguel Ángel Dávila, Adolfo Fastlicht y Matthew Heyman no quitaban la vista de la entrada de su nuevo cine, inaugurado el 16 de mayo de 1997, al que empezaban a llegar los primeros clientes, después de atravesar el centro comercial de San Mateo, que estaba prácticamente vacío.

A medida que avanzaban con su relato, interrumpido por las llamadas de teléfono celular que procedentes del interior del cine iban recibiendo, nos quedó claro que estos socios, que tenían antecedentes y motivaciones muy diferentes, de alguna manera habían sorteado juntos muchas decepciones, antes de avanzar hasta donde habían llegado. Pero, también reconocían que ahora tenían nuevos retos operativos y estratégicos ante sí y que ellos eran los causantes de muchos de ellos.

Por ejemplo, mientras hablaban con el autor de este caso, volvió a plantearse la cuestión que Dávila y Heyman habían discutido tantas veces, sin llegar a una solución, respecto a la cantidad de butacas que deberían quedarse (no vender) en cada función, por si se presentara alguna contingencia. La cuestión exhibía un punto más básico que dividía su opinión respecto a cuáles eran los clientes más importantes de Cinemex, si las distribuidoras de películas o los cinéfilos. Heyman dijo: "Todos llevamos el curso de administración de servicios en la Harvard Business School, pero Miguel [Dávila] fue el único que realmente se creyó esa tontería del servicio al cliente".

Dávila y Heyman estaban molestos con Fastlicht porque quería aumentar la publicidad en cada una de las funciones de Cinemex, ya que ello aumentaría sustantivamente los ingresos por concepto de publicidad. Sin embargo, ellos no estaban de acuerdo porque pensaban que afectaría las percepciones de los clientes respecto al "servicio" de Cinemex.

Los tres socios hablaron de un futuro incierto, pues no sabían lo que éste les depararía al

* El profesor James L. Haskett preparó este caso como base para su discusión en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

cabo de dos años, cuando Heyman cumpliera su intención de vender su parte de la compañía, como les había comentado, para volver a Estados Unidos, aproximadamente al mismo tiempo que la compañía estaría lista para desplegar su concepto de entretenimiento a otras partes de México y América Latina. De hecho, los socios ni siquiera sabían si podrían pagarle a Heyman "en efectivo".

## La estrategia competitiva de Cinemex

El origen de Cinemex se remonta a una mañana de septiembre de 1991, cuando Dávila y Heyman corrían juntos para llegar a clases el primer día del programa de Maestría en Administración de Negocios (*Master in Business Administration*, MBA) en la Harvard Business School (HBS). Compartían los mismos cursos de primer año. En los descansos entre clase y clase, en ese primer año, Heyman y Fastlicht se reunían constantemente. Según el propio Fastlicht: "La primera vez que vi a este tipo [Heyman], con su cola de caballo y una camiseta que decía Hollywood, supuse que era un productor de cine experimental."

Dávila y Fastlicht se conocieron en una partida de póker que los estudiantes mexicanos organizaban todas las semanas. Se enteraron de que Heyman, que había preparado los planes estratégicos y encontrado los bienes inmuebles para Garth Drabinsky, el cerebro de Cineplex Odeon, la cadena de cines con sede en Toronto, estaba interesado en abrir una cadena de salas fuera de Estados Unidos. Fastlicht, miembro de una familia de la Ciudad de México, conocida por su éxito en el campo de los bienes raíces y la construcción, pensaba que la exhibición de películas les podría brindar una oportunidad a los dos. Antes de ingresar al programa de MBA, había trabajado en el Grupo K (la compañía de su familia) en un fraccionamiento de bienes raíces para uso comercial y residencial, pero había trabajado más tiempo como analista de negocios en McKinsey, así como en varias oficinas del gobierno mexicano, y le atraía mucho la idea de iniciar un negocio justo después de terminar sus estudios. Los sondeos iniciales habían llevado a estos tres jóvenes a la conclusión de que México podría ofrecerles una verdadera oportunidad, pues era un país donde la gente tradicionalmente acudía al cine, pero tenía salas anticuadas y deterioradas, además de que el número de pantallas y la asistencia del público habían registrado un enorme descenso.

En el otoño de 1992, a pesar de que no tenían mucho en común, decidieron aprovechar un estudio de campo que formaba parte del segundo año de estudios (que les serviría para obtener créditos académicos para su MBA) para armar el plan del negocio que tratarían de financiar y operar. Empezaron el proyecto, que requería viajar a México, sin la acostumbrada ayuda de una corporación para sufragar los gastos. Para enero de 1993, el esfuerzo les requirió trabajar 50 horas a la semana, además de preparar ("mínimamente") lo necesario para sus otros cursos. Por el camino, se inscribieron en la competencia anual de planes de negocios de HBS y la ganaron en abril. Sin recibir la ayuda que esperaban de la escuela, pagaron como pudieron su inscripción a la competencia internacional de planes de negocios de la Universidad de Texas. Ahí "fueron eliminados de la sala en la primera ronda y los miembros del jurado, inversores de capital de riesgo, les informaron que el elevado monto de capital de riesgo que requería el plan (6 millones de dólares) les había dejado boquiabiertos y, además, que los jurados habían pensado que eran demasiado arrogantes".

Para entonces, Cineplex Odeon había aceptado proporcionarles 30 mil dólares para financiar su estudio, pero los socios, que habían financiado el trabajo de sus bolsillos, endeudándose con la escuela y sus tarjetas de crédito, optaron por pedir 250 mil dólares, para asegurar los fondos que necesitaban reunir. Cineplex Odeon aceptó otorgárselos, pero a cambio del 75% del dominio de la empresa. Los socios rechazaron la oferta y así, empezaron sus conversaciones con posibles inversores, en una cadena de decepción tras decepción.

### *El plan*

El plan de negocios, de 93 páginas, empezaba por señalar que, como el gobierno había retira-

do el control de precios, el mercado metropolitano de la Ciudad de México, con 12 veces más público por pantalla que Estados Unidos, tenía cabida para el triple de las 134 pantallas que, a la sazón, estaban funcionando. Cinemex sería uno de los primeros operadores de multicines (cuatro pantallas o más por cine) en la ciudad, pero la creciente competencia (otros exhibidores, VCRs y TV por cable) requeriría de 6 millones de dólares de capital de riesgo para financiar la construcción rápida, el arrendamiento y la inauguración de 10 cines, con 100 pantallas, para julio de 1996.

El plan contemplaba una compañía que, para mediados de 1999, tendría 16 cines, 158 pantallas (dentro y fuera de la Ciudad de México) 32,800 butacas, un promedio de 2,330 personas asistentes a 35 exhibiciones por pantalla a la semana, un precio promedio de 3 dólares por entrada, así como concesiones que producirían ingresos de 1 dólar por "espectador", un ingreso anual de 71.6 millones de dólares, un flujo anual por cine de 23.1 millones de dólares e ingresos anuales netos por 10.2 millones de dólares. Estimaba que, para entonces, la compañía valdría 186 millones de dólares. A esas alturas, los fundadores aplicarían una estrategia de "cosecha", mediante la oferta pública de acciones, una venta directa o una colocación privada.

Como explica el anexo 3, casi todo lo de Cinemex sería diferente de lo de sus competidores.

**Ubicaciones.** Los multicines de Cinemex estarían dentro de la creciente cantidad de centros comerciales, ubicados en buenos lugares y con amplios estacionamientos, a diferencia de las instalaciones de los competidores que normalmente estaban en lugares más viejos y congestionados, con poco espacio para estacionar. Los fundadores, para completar esta parte del plan, tendrían que depender principalmente de la fama y los contactos de la familia de Adolfo Fastlicht en los círculos de bienes raíces y construcción de la Ciudad de México. De hecho, la responsabilidad básica de Fastlicht sería conseguir la oportunidad de presentar ofertas para los locales y conseguir que los multicines fueran construidos sujetos a las especificaciones de Cinemex.

**Instalaciones y servicios.** Según los planes, los multicines habrían de ofrecer un aprovechamiento eficiente de los empleados, de las instalaciones (con horarios de trabajo que empezarían escalonadamente), economías de escala (en todo, desde las cabinas de proyección compartidas, hasta la operación de concesiones), mayor cantidad de películas para el espectador (con alternativas inmediatas, cuando no pudiera ver las películas deseadas, cuyas localidades estuvieran agotadas) y protección contra riesgos mediante la selección de las películas.

La calidad sería importante en todos los aspectos. Cinemex sería sinónimo de lo mejor, en cualquier parte y no sólo en México, en cuanto a la calidad de la proyección y el sonido de las películas, la comodidad de la sala (con butacas de estadio y bastante espacio entre las filas), la calidad y el buen servicio de las concesiones (aproximadamente una estación concesionada por pantalla) y los baños con instalaciones para cambiar pañales. Las instalaciones de Cinemex también se distinguirían por todo, desde sus entradas de mármol, abiertas e invitadoras, hasta la alfombra de gran calidad y los atractivos uniformes que la compañía proporcionaría a los empleados.

El *lobby* de los cines también sería atractivo, muy iluminado con luces de neón, "paredes" de video mostrando "trailers" (avances) de las próximas exhibiciones en múltiples pantallas de TV, carteles de películas con marcos de neón y una barra de autoservicio para las golosinas.

**Servicio al cliente.** El plan de Cinemex proyectaba entregar valor a los clientes, por medio de una selección y presentación de películas, siempre sobresalientes, y también del servicio al cliente. Éste requería que se prestara suma atención al reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados. Los sueldos atractivos y los incentivos darían a los empleados una sensación de que eran dueños, preparados para resolver problemas sin una supervisión inmediata, cosa muy rara en México.

Para mantener la consistencia de un cine a otro, habría gran control de la calidad mediante "clientes encubiertos", volantes para quejas y buzones de sugerencias para los clientes.

**Servicio, presentación y precio.** La proyección de las películas sería en horarios "corridos" (continuamente desde el medio día hasta la media noche, a diferencia del horario de la competencia de tres veces al día), con 35 proyecciones por pantalla a la semana. El precio de las entradas de Cinemex sería alrededor de 40% más que el de la competencia, pero ofrecería descuentos de precios basándose en los patrones de asistencia y un plan de beneficios para el cinéfilo frecuente, con el fin de conseguir su lealtad ante los competidores que estuvieran exhibiendo las mismas películas.

También habría una serie de concesiones limitadas, enfocadas a productos de gran calidad a precios de primera (y los productos frescos, producidos ahí mismo, tendrían márgenes del 75%). Por ejemplo, todas las palomitas serían producidas en el *lobby* de los cines, algo inédito en los cines de la competencia.

**Servicio a distribuidoras.** Matthew Heyman, que aplicó su experiencia para obtener el "producto", preparó la estrategia para adquirir las películas, la cual estaba pensada para que resultara muy atractiva a las distribuidoras de películas. En lugar de exhibir, digamos, 10 copias de una película durante tres semanas (la política típica de los competidores), Cinemex trataría de exhibir menos copias durante más tiempo, pasándolas de pantallas con muchas localidades a otras con menos butacas, a medida que el público fuera disminuyendo. Esta práctica daría a una película las "piernas" (más tiempo en exhibición) que querían las distribuidoras. La exhibición de películas cuesta menos después de transcurridas entre una y tres semanas. En el caso de bombazos "especiales", la renta que se pagaba a las distribuidoras bajaba del 50 al 35% de las ventas de taquilla después de dos semanas; en el caso de las películas normales, las rentas bajaban de 40 a 35% de las ventas después de una semana. Por lo tanto, esta práctica permitiría que Cinemex tuviera costos promedio por película más bajos que los de sus competidores. Además, conseguiría que las cuatro grandes distribuidoras le dieran un trato preferente. Las distribuidoras también encontrarían que Cinemex era un exhibidor atractivo para ellas, debido a los elevados precios de las entradas (para México), la amplia promoción de "avances" dentro de los cines, "las paredes" de vídeo y los carteles, y su capacidad para exhibir grandes estrenos en horario "corrido", a veces incluso empleando varias pantallas en un mismo cine.

**Sistemas de información.** Se diseñarían sistemas que permitieran un control financiero automatizado, para llevar cuenta de las ventas de taquilla y de los puestos concesionados. También permitirían que los clientes, por teléfono, compraran anticipadamente las entradas, pagando con sus tarjetas de crédito.

En mayo de 1993, lejos estaban los fundadores de saber que sus planes serían realizados casi hasta el último detalle, si bien con mucha demora, grandes decepciones, muchas horas de sueño perdidas y gran tensión en las relaciones de trabajo entre las tres personas que tenían pocas afinidades entre sí.

## El arranque

Antes de terminar el plan del negocio, Matthew Heyman había presentado a Alan Friedberg a los otros socios, y éste había aceptado trabajar como presidente de la compañía, a cambio de una cuarta parte de las acciones de capital de los fundadores. Era un verdadero golpe de suerte, porque Friedberg acababa de dejar su puesto de presidente en Loews Theaters, una de las cadenas de cines más grande de EUA, además de ser un exhibidor objeto de muy alta consideración en el país. (El anexo 4 contiene antecedentes de los fundadores de Cinemex). Aun cuando se supuso que sería fundamental para conseguir películas para la nueva compañía mexicana, a fin de cuentas resultó muy útil al proporcionar buenos contactos de financiamiento.

### *Esfuerzos para conseguir financiamiento*

A partir del 12 de abril de 1993, los socios se reunieron con los herederos de la fortuna de Johnson & Johnson, que habían financiado a Friedberg en su anterior empresa de cines en EUA. Salieron de la junta pensando que habían llegado a un trato, pero 24 horas después les in-

formaron que "no", que tenían muy poca experiencia. En las semanas siguientes, los socios se reunieron con Banker's Trust ("México es una inversión demasiado arriesgada"), Harvard Management ("Tenemos la política de no financiar a estudiantes de Harvard"), el presidente y CEO de AMC, un posible competidor ("Les llevamos mucha delantera"), el CEO de Cinemark, otro posible competidor ("Tengo cuatro locales en la Ciudad de México que ustedes no tienen; haría cualquier otra cosa ahí pero al 50/50") y Odyssey Partners (que no dio razón alguna para su rechazo, tras cuatro juntas muy positivas).

A finales de mayo, los socios estaban tratando de mantener abiertos los empleos que les habían ofrecido Goldman Sachs y McKinsey (Dávila), Pepsico (Fastlicht) y Blockbuster Video (Heyman). Mientras tanto, habían estado llamando a corredores de bienes inmuebles comerciales en la Ciudad de México, que pensaban que los socios tenían acceso a financiamiento con el departamento de Heyman en Soldiers Field Park (HBS), y pagando cuentas de teléfono de unos 1500 dólares al mes. Como explicó Dávila:

> "Nos fijamos fechas límite y las fuimos extendiendo hasta agosto. Adolfo y yo habíamos volado a México. Matt se quedó con su novia en Nueva York y se preparaba para ir a California, donde empezaría a trabajar. Yo tenía un problema colosal, pues había aceptado que, a mediados de agosto, empezaría el programa de capacitación de Goldman's en Nueva York. Habían sido amables, pero me habían puesto un ultimátum. Después de pensar mucho las cosas, les informé que no me presentaría".

Mientras tanto, en la Ciudad de México, Fastlicht y Dávila habían estado hablando con banqueros. El asunto fue especialmente frustrante, "porque los banqueros mexicanos son incapaces de contestar que no de frente". Finalmente, el abuelo de Fastlicht les ayudó a juntar a varios inversores, que aportaron 2.5 millones de dólares en dinero "blando", inclusive 500 mil dólares de Friedberg. A pesar de que un banco finalmente había aceptado otorgarles un crédito de hasta 2 millones de dólares, la sociedad pondría un depósito de un millón de dólares y eso impondría un arranque relativamente lento con un solo cine; una estrategia dudosa para un "mercado que se estaba convirtiendo en el más activo del mundo", como dijera un analista. Fastlicht y Dávila explicaron:

> "Adolfo había invitado a cenar a un amigo que trabajaba en J.P. Morgan. En algún punto, éste llamó para decirle que habían trabajado con debida diligencia y que querían hablar. Nos comunicamos con Matt (quien finalmente había decidido que se trasladaría de la costa este a California), por vía de su localizador Skytel, a Garden State Parkway en Nueva Jersey. Le pedimos que echara marcha atrás y que se reuniera con los representantes de J.P. Morgan en Nueva York.
>
> Como no habíamos vuelto a tener noticia de Morgan, decidimos hacer un último intento. Alquilamos una sala con un costo de 6 mil pesos [equivalente a 2 mil dólares de entonces] en el Hotel Presidente, de la Ciudad de México, para reunir ahí a todo el mundo. Además, invertimos los últimos 55 mil dólares que nos quedaban en el proyecto de las palomitas y en un traductor simultáneo para las 40 personas que acudieron a nuestra junta, entre ellos posibles inversores, varios distribuidores de películas (que habían aceptado asistir para darnos su apoyo) y nuestras esposas que fungieron de edecanes de la junta.
>
> Presentamos nuestros "términos", con la propuesta de que nosotros conservaríamos 60% del negocio. Todo arrancó bien, pero la junta de 3 horas degeneró en un montón de preguntas y disputas entre los asistentes. Sin embargo, la gente

> de Morgan se quedó y, después de la junta, nos manifestó que seguían interesados."

El 8 de octubre, día del cumpleaños de Dávila, la gente de J.P. Morgan, que también pensaba que el plan contaba con pocos fondos, finalmente se puso en contacto con él y le ofreció invertir 4 millones de dólares, pero como límite del 40% del capital social, y un segundo "pago" de 4 millones de dólares, disponibles sobre la misma base. Dávila "estuvo a punto de desmayarse", pero recuperó la compostura y les contestó que tendría que discutir la oferta con sus socios. La propuesta requería que los socios invirtieran 100 mil dólares de entrada y les ofrecía la oportunidad de obtener (como grupo) incrementos del 2% de las acciones de capital por cada cinco metas anuales que cumplieran, con dos incrementos adicionales del 5% que dependían del valor de la compañía cuando ésta se fuera a vender. Al escuchar esto, Alan Friedberg se sintió ofendido y se salió totalmente del negocio, dejando su parte a los otros socios y diciendo que no quería frenarlos. Según los socios restantes: "Había sido magnífico con nosotros, pero ahora estábamos por nuestra cuenta." Mark Fastlicht, padre de Adolfo, remplazó a Friedberg como presidente de la empresa propuesta. Como era inversor y se pensaba que aportaría muchas relaciones comerciales importantes a la empresa, los otros inversores estuvieron decididamente de acuerdo con la designación.

Los socios pensaban que, cuando mucho, tenían 3 millones de dólares comprometidos de otros inversores. Pero el compromiso de Morgan convenció a otros. En enero de 1994, cerraron un trato por 67 millones de pesos ($21.5 millones de dólares), entre ellos 26 millones de pesos ($8 millones de dólares) de Morgan. Era el monto de capital de riesgo para una empresa nueva más cuantioso de la historia de los negocios mexicanos. Y, según dijo Dávila: "Hicimos todos los arreglos sin un abogado, punto que ponía de pestañas a Matt, a pesar de que sabía que no teníamos dinero para pagar los honorarios de uno".

*Desarrollo*

Mientras tanto, Fastlicht había estado negociando un trato para conseguir un local de primera en el centro comercial Santa Fe, en la Ciudad de México, para ubicar ahí el primer cine. No había podido avanzar mucho por "falta de antecedentes", una economía floreciente que estaba atrayendo a otros exhibidores a la Ciudad, las percepciones negativas (derivadas de una época anterior) que los fraccionadores tenían respecto al negocio de los cines y a que éstos no eran capaces de entender las ventajas del concepto multicines. Tras desarrollar un diseño innovador del sitio, y mostrárselo a los dueños de la propiedad, y que les había dado la impresión de que tendrían "trato preferente" para obtener el lugar, los socios fueron informados de que habría una subasta abierta para el arrendamiento de los locales. Según dijo Fastlicht:

> "Preparamos una presentación al estilo de HBS, nos acompañaron un arquitecto y dos grandes distribuidores de películas y les ofrecimos rentarles un cine "clave" con nuestro diseño. Los competidores también se presentaron, pero se limitaron a sentarse alrededor de la mesa y hablar tal como siempre lo hacían. Al día siguiente recibimos una llamada para decirnos que habíamos ganado. Les había gustado el paquete económico, el hecho de que Morgan nos apoyaba y nuestra intención de estar en el cine todos los días. También dijeron que nosotros éramos como un "reflejo" de ellos algunos años antes."

Poco después, apareció la opción de conseguir otro sitio en la calle de Altavista en la Ciudad de México. De nuevo, Cinemex "pagó muy caro" por el sitio, y aceptó pagar 1.1 millones de dólares de entrada, por concepto de fianza, además de un costoso arrendamiento del bien inmueble.

Cinco meses después, el 19 de diciembre de 1994, se presentó el desastre de la devaluación de la moneda mexicana, que no sólo redujo a la mitad el monto de los dólares de la inversión, sino también la remuneración (el equivalente a

70 mil dólares al año) que cada uno de los socios había negociado con los inversores. Esto produjo nuevas tensiones entre los socios. Cuando hablaron con los inversores sobre ayuda para los salarios, según Dávila: "Matt creía que él debía recibir más que nosotros, porque mantenía a su padre y porque pensaba que era el que más había sacrificado mudándose a otro país. Por fortuna, los inversores decidieron restaurar la equivalencia de todos nuestros sueldos a su monto en dólares".

Cinemex tenía varios problemas más. Se había comprometido a pagar el arrendamiento de Altavista en dólares y también tenía el compromiso de construir el cine de Santa Fe antes de entregarlo a sus propietarios. Para colmo, había realizado una ganancia de cambios sobre 4 millones de dólares que tenía en su poder, y que era el primero de dos pagos de capital a los inversores, además tendría que pagar al gobierno mexicano un impuesto sobre la renta del 34% sobre ese monto. El aumento de los costos de construcción, en pesos, también había disminuido su capacidad financiera. Para empeorar las cosas, la actividad del sector de la construcción se había detenido con la devaluación y ello demoraría el término de las obras de los cines nuevos.

## Cerca del punto de ruptura

A lo largo de todo este tiempo, la "sociedad" había llegado a un punto que, en opinión de todos, era bastante malo. Heyman dijo que quería salirse de la compañía. Como explicó:

> "¿Puedes creer que cerramos el trato de Santa Fe con un apretón de manos? Después, el contratista tiene problemas debido a la devaluación. Para que pueda volver a trabajar, tenemos que hacerle un préstamo de 5 millones de pesos. Aportamos todo este dinero y hasta julio de 1995 (90 días antes de la terminación) lo único que teníamos era el apretón de manos para el arrendamiento. Adolfo insistía en que me calmara, que en la Ciudad de México uno sólo rompe un pacto así si no quiere seguir trabajando. Yo no sabía si creerle o no".

> Fastlicht comentó:
> "Matt no entendía que aquí hacemos muchos negocios con un simple apretón de manos. Nos molestaba su actitud".

> Dávila añadió:
> "Matt estaba insoportable. Discutíamos por todo, por los colores del logotipo, los uniformes, incluso las bolsas de las palomitas. Si Adolfo y yo hubiéramos tenido tiempo para encontrar la manera de sacarlo del negocio, probablemente lo habríamos hecho".

En realidad, la devaluación resultó una verdadera bendición. Cinemex había perdido la capacidad financiera para crecer a la velocidad que había proyectado, pero seguía contando con muchos fondos para terminar sus dos cines. Esto mejoró su apalancamiento para negociar con los fraccionadores de bienes raíces, los contratistas y las autoridades locales. Además, la devaluación había ahuyentado a los competidores extranjeros de un día para otro. Por lo mismo, Fastlicht empezó a ser el primero en ver todos los sitios atractivos. Además, la devaluación obligó a los socios a encontrar la manera de utilizar mejor sus recursos y también a abandonar el plan que habían estado considerando para abrir cines fuera de la Ciudad de México ("donde la competencia por los sitios no era tan ruda").

A medida que se acercaba la fecha de inauguración del primer cine, los pleitos destructivos de los socios terminaron. Cada uno había encontrado su nicho en la organización y todos tenían mucho que hacer.

### *La inauguración de Altavista*

Ante la demora del sitio de Santa Fe, Altavista fue inaugurado el 2 de agosto de 1995, un año después del plan original del negocio. (Véase el anexo 5 que contiene una foto de *lobby* de Cinemex). Fue una noche memorable. Dávila la describe así:

> "Era una noche muy calurosa y el contratista de Adolfo nos había entregado

> un edificio donde el aire acondicionado falló y, además, nos quedamos sin agua. Matt y yo corríamos por todas partes con cubetas para echar agua a los inodoros, gritándole a Adolfo que echara a andar las cosas. No habíamos resuelto el punto del flujo de los asistentes por el *lobby* y se presentó un montón de gente; era imposible manejar las colas de la entrada. La gente gritaba: "No nos hagan esto." Regalamos muchos pases gratis. Cuando la gente salió, chorreando de sudor, nos dijo que la entrada era cara, pero que la calidad y el sonido de la proyección, así como la de las concesiones, eran estupendas".

Poco antes de la inauguración ocurrió algo que contribuiría al servicio de Cinemex y a su ventaja de costos de operación, además de que acrecentó la fama de Dávila como un astuto gerente de operaciones. Según el plan, Dávila pretendía remplazar al Sindicato de los Trabajadores de la Industria Cinematográfica (STIC), que llevaba 70 años dominando el negocio entero de la exhibición de películas en México, por el Sindicato Progresista, formado durante el régimen de Carlos Salinas de Gortari, que era más liberal. El STIC había impuesto estrictas reglas laborales en los cines. Por ejemplo, los concesionarios no podían vender palomitas y también bebidas. Los clientes tenían que formarse en dos colas si querían comprar las dos cosas.

Cuando un cine abría sus puertas, el contrato de trabajo era firmado con el sindicato que hubiera organizado a los trabajadores. Normalmente, los representantes del STIC se reunían con los operadores del cine antes de la inauguración y lo reclamaban como su "territorio", Dávila, que describía al STIC "como una pandilla de delincuentes" se negó a contestar sus numerosas llamadas. Sabía que otros operadores que habían tratado de romper el monopolio del STIC habían sufrido agresiones, incluso hasta durante 18 meses, que una y otra vez arrojaban piedras contra la marquesina del cine. Pero estaba decidido a mantenerse firme.

Tres días antes de la inauguración programada de Altavista, mientras Dávila era entrevistado por reporteros de *Reforma,* el periódico más popular de la Ciudad de México, le informaron que 150 hombres, mujeres y niños, encabezados por el STIC, habían entrado a la fuerza y estaban ocupando el cine. El personal y los gerentes, que estaban en una sesión de capacitación, se habían encerrado en un despacho de la planta alta. Por impulso, Dávila dijo a los reporteros que si lo acompañaban conseguirían una buena nota. Cuando el grupo entró en el cine se topó con el líder sindical a punto de pronunciar un discurso ante sus seguidores y los medios. Después de escuchar como acusaba a Cinemex de tratar de quitarle empleos a los miembros del sindicato, para dárselos a otros, Dávila caminó hacia el frente y lo llamó "ladrón y traidor de su gente". El líder lanzó un puñetazo contra Dávila, que hizo contacto ante los ojos de los reporteros del periódico que estaban ahí presentes. El hecho fue publicado por el diario.

Con videocintas de las cámaras de vigilancia del *lobby* del cine, Cinemex interpuso una demanda y ganó el caso contra el STIC por allanamiento. Para conseguir que los representantes del STIC abandonaran el edificio, Dávila anunció (pero no hizo pública) una fecha falsa para la inauguración del cine. Los representantes acamparon del otro lado de la calle. El día antes de la verdadera inauguración, Cinemex convenció a las autoridades de que el líder sindical debía ser detenido durante varios días por haber ocupado el edificio y por su agresión física. Sin el líder de STIC en el lugar, Cinemex pudo abrir sus puertas y establecer la jurisdicción de su propio Sindicato Progresista.

Después de inaugurados los primeros cines, los socios de Cinemex se dividieron las responsabilidades como vemos en el organigrama del anexo 6. Dávila asumió la responsabilidad de las operaciones, los recursos humanos, el control, las finanzas, los sistemas de información y los proyectos especiales (abrir más cines). Heyman se hizo cargo de la programación (compra de

películas) y las concesiones. Fastlicht se quedó a la cabeza de bienes inmuebles, construcción y marketing.

## Operaciones

Miguel Ángel Dávila era el principal responsable, entre otras cosas, de los recursos humanos y los servicios al cliente.

### *Recursos humanos*

Las contrataciones recibieron gran atención. No se contrató a nadie de la competencia. Los puestos más básicos fueron ocupados por estudiantes universitarios, que habían manifestado interés por crecer dentro del negocio. El personal de Dávila aplicó pruebas psicométricas a los solicitantes para medir sus actitudes, los entrevistó cuidadosamente e incluso acudió a sus hogares para ver cómo vivían. Todas las personas recién contratadas pasaban por una semana de capacitación en todos los aspectos, desde la misión de la compañía (anexo 7) y los derechos de los asistentes (anexo 8) hasta la operación del equipo. La inauguración de un cine nuevo era la ocasión para reunirse con todos los empleados, viejos y nuevos, en el nuevo local. Los salarios empezaban en 3700 dólares al año para los aprendices (aproximadamente el triple del salario mínimo por hora en México) y estaban entre los 5 mil y los 9 mil dólares para los empleados, sumaban 11 mil dólares para los subgerentes y llegaban a 18 mil dólares al año para los gerentes de cine. En general, los sueldos eran aproximadamente el doble de los que pagaban organizaciones de la competencia, como McDonald's. Todos los puestos administrativos de los cines nuevos eran ocupados por personas procedentes del interior de la organización. De los 650 empleados de Cinemex, sólo 60 (gerentes de cine y personal de la oficina matriz) no estaban sindicalizados.

Las labores de aseo y vigilancia fueron subcontratadas a otras organizaciones. Esto permitía a los empleados de Cinemex concentrarse en atender a los clientes. Las taquillas fueron instaladas con vidrio blindado para proteger a los empleados, a pesar de que no había habido ningún intento de robo. Los agentes de seguridad, muy bien vestidos, daban seguridad a los clientes y a los empleados.

La gerencia tenía la política de compartir la información de las operaciones con los empleados, caso raramente visto en los negocios mexicanos. Según dijo Dávila: "Todo está fundado en la lealtad y la confianza. Esto es una *meritocracia*, con una política de ascensos que lleva hacia arriba o hacia fuera".

Los administradores de segundo nivel de la oficina central, con excepción del Contralor, tenían todos 35 años o menos. Recibían un sueldo de entre 26 mil y 61 mil dólares "mucho menos de lo que estos brillantes jóvenes podrían ganar en otro lado". Por lo mismo, la gerencia estaba negociando con los inversores para poder ofrecerles incentivos, como la opción a comprar acciones y el reparto de utilidades entre sus subalternos directos.

En total, estas prácticas han resultado en una rotación baja en puestos básicos y prácticamente ninguna rotación en puestos generales.

### *Servicio al cliente*

Dávila buscó todas las formas posibles para conseguir que la experiencia de acudir al cine fuera más grata para los clientes de Cinemex. Además de los extras que había dentro de los cines (mencionados antes), organizó la Línea Cinemex, que permitía a los clientes reservar por teléfono sus entradas al cine. Podían pagar en efectivo al llegar al cine o pagar anticipadamente con su tarjeta de crédito. El recargo por el servicio era de 5 pesos (unos 62 centavos de dólar) sobre los 25 pesos que costaba la entrada.

La Línea Cinemex gozaba de mucha popularidad. Alrededor del 3.5% del total de clientes de Cinemex la usaban y hasta un 10% la usaba cuando había películas de gran demanda y era probable que se "agotaran" las localidades. La meta de Dávila era conseguir que el 15% de los clientes la usaran. Además de reservar sus localidades, los clientes podían solicitar información acerca de todas las películas, de todos los

cines de Cinemex, a personal que contestaba 17 líneas y a 24 canales de respuesta automática de voz en una red que cubría una amplia zona. En fechas recientes, el Teatro Nacional se dirigió a Cinemex para que manejara los boletos de entrada de sus clientes, pues sólo Ticketmaster estaba ofreciendo un servicio comparable en todo México. En ese entonces, Línea Cinemex estaba manejando hasta 3 500 llamadas en un día muy movido. Por ello, Dávila estaba considerando la posibilidad de expandir el sistema.

### Administración del producto

La política de Heyman en sus tratos con las distribuidoras de películas partía de que las consideraba sus clientes. Esta estrategia (antes descrita) estaba produciendo resultados. Cinemex no sólo conseguía la cantidad de copias que quería, sino que también estaba empezando a albergar cada vez mayor cantidad de fiestas de noches de estreno y otras promociones. Además, los costos de las películas eran más bajos para Cinemex que para sus competidores. Según dijo Heyman:

> "Me he propuesto la meta de que cada distribuidor piense que es el primero para nosotros. En lugar de rechazar las películas que nos ofrecen, administramos cuidadosamente la cantidad de copias que rentamos. Uno puede hacer esto cuando cuenta con el número suficiente de pantallas. Nuestros competidores tratan de apartar tantas copias como pueden y, después, sólo las exhiben durante un plazo muy breve. Todo esto nos ayuda a conseguir otras películas que tienen más atractivo general. Hemos dirigido nuestro enfoque a servir a las distribuidoras, de modo que puedan presentar una película por primera vez en la zona urbana (Ciudad de México) enteramente por vía de Cinemex".

Heyman era especialmente sensible a la calidad de la proyección y había emprendido el desarrollo de Sonido Cinemex, una combinación de equipo de proyección y sonido, de gran calidad, comprado a proveedores, con métodos de construcción diseñada para mejorar la acústica de las salas. De los 400 mil dólares que Cinemex gastaba por pantalla, alrededor de 120 mil dólares estaban destinados a equipo de proyección y sonido. De otra parte, Organización Ramírez, su rival tradicional, gastaba en promedio 75 mil dólares en equipo de proyección y sonido en sus locales más modernos.

En Cinemex, la administración de productos incluía las concesiones, en parte debido al interés que Heyman tenía en ellas. Había hecho todo lo posible para asegurarse de que Cinemex sólo ofreciera una línea limitada de artículos de gran calidad, que incluía las palomitas y los nachos más frescos (preparados en los cines), así como las marcas más conocidas, todas ellas vendidas a precios de primera.

### Bienes inmuebles, construcción y marketing

La extraña combinación de las responsabilidades de Adolfo Fastlicht se debía a su interés natural y a la fama de su familia, en el campo de los bienes raíces y la construcción. Además, al igual que Dávila, desde el principio había sido partidario de desarrollar un activo programa para crear la marca Cinemex. Por lo tanto, tenía la responsabilidad de lo que ellos llamaban marketing (en gran medida creación de la marca y relaciones públicas).

Fastlicht supervisaba a un director de obras, que a su vez era el jefe de dos supervisores que vigilaban la construcción de los cines. Era el nexo entre Cinemex y el Grupo K, la compañía constructora de la familia Fastlicht, que había ganado (tras la correspondiente licitación) casi todas las obras de construcción de Cinemex.

Los negocios relacionados con bienes raíces normalmente eran presentados a la atención de Fastlicht, quien cerraba el trato después de hablar, principalmente, con Heyman. Esto sucedía con mayor frecuencia. El buen desempeño de sus operaciones, sobre todo como inquilino ancla en los centros comerciales de la Ciudad de México, había colocado a Cinemex en un lugar preferente de los fraccionadores y los arrendadores. En particular, el éxito de su cine en la zona de Los Reyes, una parte relativamente pobre

de la ciudad, como podemos ver en el anexo 9, era un aliciente que demostraba que el concepto Cinemex podía funcionar prácticamente en cualquier lugar. Dada la cantidad limitada de buenas ubicaciones, echar un "primer vistazo" a los locales de los fraccionadores tenía enorme importancia.

El marketing no sólo incluía la marca registrada de varias características del servicio, sino también negociar actividades mancomunadas de promoción que involucraban a la compañía. Cinemex registró la marca y patentó los derechos de varios conceptos. Así, los clientes de Cinemex experimentaban "La magia del cine", el lema de la compañía; un sistema de sonido que era lo último en su género, el "Sonido Cinemex", y "La Locura", la versión de la compañía de la barra de golosinas, de autoservicio y precio único.

El puesto de director de marketing estaba vacante, después de que lo hubieran ocupado dos exempleados. Todos los socios reconocían que el problema era que no habían definido con claridad su tarea y la responsabilidad correspondiente. Por lo tanto, todos ellos se habían involucrado con actividades de marketing en un momento u otro. (La "dupla" de la promoción de Coca-Cola y Cinemex que describimos más adelante es un buen ejemplo).

## Dinámica del liderazgo

Los inversores habían manifestado, en varias ocasiones, que tenían ciertas reservas respecto a la posibilidad de que un "monstruo de tres cabezas" se hiciera cargo de la compañía. Algunos inversores consideraban que Dávila era el "pegamento" de la sociedad y le dijeron: "Tienes que mantener unidos a esos tipos". No había sido fácil. Según dijo Dávila:

> "Matt y yo teníamos una relación relativamente buena antes de que empezara todo esto. Adolfo y yo no siempre nos comunicamos bien. Todos somos muy arrogantes, pero Adolfo además es distante. Si uno no lo conoce, eso puede ser muy desquiciante. Es un negociador de película. En una discusión, simplemente se da media vuelta y se va, y Matt no resiste que haga eso.
>
> "Cabe suponer que dos mexicanos se llevarían bien. Pero nosotros no nos llevamos con gente del mismo círculo social. He asistido a un par de comidas a casa de Adolfo, pero no más. Lo único que hacemos juntos es jugar al póker cuando los exalumnos de HBS vienen a la Ciudad de México.
>
> "Por otra parte, Matt tiene un temperamento muy cambiante. Además es como un toro. Conoce el negocio, sabe lo que quiere y si alguna vez hace alguna concesión, es porque está cansado. Aunque se conectó con algunos amigos expatriados y tiene novia, quitando el trabajo, ha estado bastante sólo aquí.
>
> "Cuando caímos en la discusión de los sueldos, le dije a Matt: '¿Por qué le das tanta importancia al sueldo? Esto marcará tu fama'. Me contestó: 'Aquí nadie notará que existo'. Ahora está mucho más contento. Incluso apareció en la portada de la revista *U.S./Mexico Business* como el 'Niño del TLC'.
>
> "Cerrar un trato me produce gran satisfacción. Pienso que si nos produce un millón o 10 millones de dólares a cada uno definitivamente valió la pena. Me encantaría dirigir este lugar durante algún tiempo. Me gustan los muchachos [los empleados de Cinemex]. Soy del tipo que le gusta estar sentado en una oficina. Nos hemos creado un buen nombre y, definitivamente, ha valido la pena".

Fastlicht no se fue por el lado de las observaciones de Dávila y dijo:

> "Mis responsabilidades requieren que pase mucho tiempo fuera de la oficina pero, francamente, en ocasiones simplemente me gusta alejarme de la intensidad permanente de la oficina y eso no es demasiado bueno para las decisiones que tomamos. Pienso que no es conveniente que mezclemos nuestras relaciones comerciales con nuestras vidas personales".

Los socios discutían los problemas todos los jueves, cuando se reunían a desayunar. Esos desayunos eran una de las pocas veces en que los tres estaban juntos. A veces, otros gerentes acudían a esas reuniones.

Las decisiones respecto a los asuntos más importantes eran compartidas. Entre ellas, las ubicaciones nuevas, las decisiones financieras importantes y los negocios nuevos. Con frecuencia incluían decisiones de marketing o de la marca, pues la responsabilidad de éstas no estaba claramente definida. Muchas veces los socios no estaban de acuerdo y entonces, en caso necesario, uno de ellos rechazaba la decisión tomada por los otros dos. Esto creaba enorme tensión.

Por ejemplo, Heyman era responsable de las concesiones, pero como un amigo de Dávila que trabajaba en Coca-Cola se había dirigido a él pidiéndole un favor personal, éste propuso que trabajaran una promoción mancomunada de "las dos marcas", como parte del contrato vigente de marketing de estas dos compañías que daba a Cinemex exclusividad para la distribución de los productos de Coca-Cola. Así, se negoció un acuerdo que inició como una promoción en los supermercados, donde Coca-Cola ofrecía a sus compradores una entrada para los cines Cinemex, con la compra de dos botellas de Fanta (producto de sabor), con la intención de reforzar la imagen de este refresco. A Heyman no le gustó la idea, pero a Fastlicht sí. Entonces, la oferta fue impresa en 9.5 millones de envases y muchos de ellos llegaron a los puestos concesionados por los competidores de Cinemex. A cambio de las entradas gratis ofrecidas por Cinemex, Coca-Cola promovió la campaña y presentaba a Cinemex y la Línea Cinemex en un lugar destacado en la radio y en los exhibidores de punto de venta de las tiendas de abarrotes. Coca-Cola había tardado en colocar los envases en el mercado, pero las salas de Cinemex habían recibido sólo 4800 pases gratis en las primeras cuatro semanas de la campaña, que algunos días llegaron al 10% del total de entradas, pero que representaban menos del 1% de los boletos vendidos en general. Además, la promoción vendía una gran cantidad del producto de Coca-Cola.

Sin embargo, las distribuidoras de películas pensaban que estaban perdiendo ingresos debido a los pases gratis. La gerencia del competidor más grande de Cinemex había soltado el rumor entre las distribuidoras de películas de que el acuerdo incluía 45 millones de envases de productos de Coca-Cola, con el pase gratis impreso en ellos. Según dijo Heyman:

"Las distribuidoras se pusieron lívidas. Dijeron: '¿Cómo se atrevieron a hacer un descuento en mi producto? Es mío'. Lo único que pude decirles es que no había estado de acuerdo con la decisión, pero que no existía nada por escrito que impidiera este tipo de promoción. Por fortuna, habíamos conseguido tener buena fama con ellos y nos aguantaron el acuerdo".

## Retos y decisiones

Había que tomar una decisión respecto a cómo responder ante las propuestas insistentes por aumentar la cantidad de tiempo destinado a publicidad en cada una de las funciones de Cinemex. Heyman y Dávila esperaban resolver sus diferencias respecto a varios puntos de los servicios, inclusive la cantidad de butacas que no saldrían a la venta en cada función. Los tres socios tenían la intención de negociar con los dueños de la compañía que les permitieran aplicar algún programa de incentivos para los gerentes de Cinemex.

Algunas de las cuestiones estratégicas que afrontaba el trío eran la conservación de la cultura cuidadosamente alimentada de la organización, cuando el crecimiento del mercado de los servicios de la compañía en la Ciudad de México empezara a desacelerarse y ésta comenzara a expandirse fuera de ella. Por ejemplo, los planes proyectaban que, unos 90 días después, se inauguraría un multicine con 14 pantallas en Toluca, situada aproximadamente a una hora de distancia de la Ciudad de México.

Además, empezaron a surgir dudas en cuanto a la cantidad de capital que deberían invertir en oportunidades de diversificación, como Línea Cinemex, y en oportunidades por extender la marca Cinemex a otros servicios y productos. Y,

naturalmente, un problema importante, que se estaba cerniendo para dentro de unos dos años, se refería al futuro dominio y liderazgo de la compañía.

*Más publicidad*

Cinemex y Televisa, el productor de programas de televisión en español más grande del mundo y una compañía diversificada de entretenimiento, habían constituido una empresa en participación, según la cual Televisa produciría y vendería la publicidad exhibida en las salas de Cinemex. El contrato produjo ingresos del orden de 2 mil pesos (a un cambio de unos 7.8 pesos por dólar de EUA) por minuto de publicidad por pantalla a la semana. Este monto era dividido a partes iguales entre Cinemex y Televisa, una vez que Televisa descontaba una comisión del 8% por concepto de ventas. Cinemex había limitado esta publicidad a tres minutos por función. La gerencia de Televisa había propuesto insistentemente que aumentaran el tiempo designado al efecto hasta cinco minutos.

Fastlicht no estaba de acuerdo con Dávila y Heyman en este tema. Se refería a los importantes ingresos que producía la publicidad, con muy poco costo para Cinemex. Además, argumentaba que Televisa operaba el estadio Azteca de la Ciudad de México que tenía 100 mil localidades, para eventos importantes, y que había manifestado interés por usar la Línea Cinemex, en lugar de su anticuado servicio para la venta de localidades.

Dávila y Heyman argumentaban que aumentar la publicidad afectaría seriamente la calidad de la experiencia de ir al cine. De por sí, ya se pedía a los clientes que aguantaran 72 segundos de avances de Cinemex, tres "avances de películas", cuando menos de 60 segundos cada uno, más la publicidad. Dávila decía que "sentía" como los cinéfilos se movían inquietos durante estos tres minutos de anuncios. Según dijo Heyman: "Lo que es peor, la calidad de los anuncios es una porquería. El contraste con el resto de la proyección es lamentable".

Dávila también señalaba que, en algún punto, el aumento de publicidad podría extender tanto el horario de la proyección que podría llevar a costos más altos o a disminuir la cantidad de proyecciones por día, en el caso de ciertas películas más largas.

Dávila y Heyman pensaban que Fastlicht era partidario de la propuesta de Televisa porque tenía más contacto con la alta gerencia de la compañía, dado su papel extraoficial como "jefe de relaciones públicas" de Cinemex.

*Los servicios*

Dávila y Heyman discutían el tema de los servicios casi todos los días, prácticamente siguiendo el mismo patrón. Dávila quería más y Heyman menos. Los temas iban desde si Cinemex debía ofrecer más queso en los nachos (un producto de 14 pesos, 1.75 dólares, que "sólo" producía un margen de 50% y que disminuiría cerca de un peso), hasta si la cadena debía ofrecer sistemas de sonido para las personas con problemas auditivos (a un costo de 20 mil dólares por cine), por un artículo que en opinión de Heyman "jamás se usa". Pero la discusión más persistente, y posiblemente la más importante, se refería a la cantidad de butacas que no se debían vender en cada función, para dar cabida a las parejas, las preferencias individuales para sentarse y las pocas personas que llegaban a "colarse" sin boleto.

En ese tiempo, vendían la totalidad de 8 proyecciones a la semana, de las 35 de una pantalla típica de Cinemex. Por el momento, Cinemex tenía 17,400 localidades en sus pantallas, con una asistencia semanal promedio del orden de 2100. Cada asistente pagaba entre 20 y 25 pesos por entrada (Cinemex realizaba un margen sobre los costos de renta de la película de entre 12 y 15 pesos) y 8 pesos por las concesiones (con un margen promedio del 72%).

Dávila era partidario de que no se vendiera el 10% del total de las entradas y de "eliminar" la primera fila (que normalmente representaba entre un 5% y un 7% del total de butacas) de las salas Cinemex. Como dijo: "Odio las butacas de

la primera fila y si no vendo el 10% puedo evitar que la gente termine parada en los pasillos" (en México, las parejas con frecuencia optan por sentarse juntas en el pasillo del cine, en lugar de sentarse en butacas separadas).

Según dijo Heyman:

> "No vender algunas butacas es cosa común, pero en Estados Unidos normalmente es el 3%, y la gente paga 7 dólares por entrada, y no 3 dólares. Simplemente podemos dar una entrada gratis para otra película a las personas que se quejen. ¿Por qué no quedarnos sólo con la primera fila? De cualquier manera, alrededor del 80% de nuestros clientes que encuentran las localidades agotadas optan por otra pantalla dentro del mismo cine".

Dávila contraatacaba diciendo:

> "No hay evidencia alguna que sustente lo que acabas de decir. Nuestros clientes deben tener la posibilidad de ver la película que quieren ver. Para ellos, los 3 dólares representan un precio tan alto como los 7 dólares para Estados Unidos."

Este tema afectaba indirectamente las relaciones con los distribuidores, que cobraban con base en los boletos vendidos. Dávila esperaba que, en un futuro próximo, cuando fuera posible hacer reservaciones por medio de la Línea Cinemex, entonces tendrían que retener menos localidades.

*Incentivos para los gerentes*

En esos momentos, todos los gerentes recibían un sueldo directo y ya. En el caso de aquellos que dependían de Dávila, Fastlicht y Heyman, había algunos que percibían bastante menos dinero del que podrían ganar fuera de Cinemex. Estaba claro que su motivación se debía a la emoción del crecimiento inicial de la compañía y a su mayor expectativa de que podría haber un camino para que, de alguna manera, pudieran obtener una participación económica del éxito. Los socios tendrían que tratar el tema con los principales inversores de la compañía.

*Preservar la cultura*

Estaba claro que tendrían que inventar formas nuevas para conservar la cultura de la organización. Por cuestiones prácticas, Dávila tenía cada vez más problemas para poder reunir a todos los empleados en el auditorio de una sala, con el propósito de celebrar la inauguración de un nuevo cine y de dar la bienvenida a éstos. Esto era apenas una señal de la creciente dificultad que tendría en el futuro para seguir la pista de la capacidad de la administración y el desarrollo de los empleados en una zona geográfica más extensa.

*Dinámica competitiva*

Los socios sabían que su actividad central en la Ciudad de México enfrentaba mayor competencia cada vez. Los competidores, advirtiendo el evidente éxito de Cinemex al abrir sus primeros cines, no tardaron en reaccionar. Organización Ramírez, la cadena más grande y antigua de México, con unas 600 pantallas en todo el país, estaba modificando muchos de sus enormes cines, con una sola pantalla, para tener cuatro y seis salas con pantallas pequeñas. Además, acababa de inaugurar dos cines nuevos en la Ciudad de México con un total de 35 pantallas. Cinemark, con sede en Dallas, y varios multicines en el norte de México, era la primera compañía extranjera que entraba en la Ciudad de México con un multicine de 12 salas inaugurado en mayo de 1995. Desde entonces, había abierto otro cine y estaba construyendo un tercero. United Artists había anunciado planes para abrir seis multicines al año en México, a lo largo de los siguientes 15 años, pero sólo había inaugurado uno, estaba construyendo otro y había dicho que sus operaciones en el extranjero estaban en venta. Hoyts, una empresa australiana que había invertido en Cinemex (como se explica más adelante) tenía sus propios planes de expansión para

México. No todos los planes se realizarían, porque los exhibidores muchas veces hacían planes para operar en las mismas ubicaciones.

Casi todos los exhibidores concedían que México tenía cabida para un total de 3 mil pantallas; alrededor del doble de las que operaban a principios de 1997. En la Ciudad de México, la asistencia anual había bajado de 60 millones en 1989 (alrededor de tres visitas per cápita durante el año) a sólo 27.7 millones en 1995, principalmente debido a la mala calidad y al aumento de precios cuando el gobierno quitó el control de éstos. En parte gracias a Cinemex, la asistencia estaba subiendo otra vez y se pensaba que en varios años superaría los niveles de 1989. (El anexo 10 contiene información del mercado y la competencia, de México y de la Ciudad de México.)

*Inversión en oportunidades de diversificación*

Al mismo tiempo que aumentaba la competencia para la actividad central de Cinemex, la cantidad de servicios y productos nuevos ligados a la marca Cinemex también estaban aumentando. El más importante de ellos era la Línea Cinemex.

**Línea Cinemex.** Dado el potencial de comprar entradas por teléfono y la presencia de un único competidor nacional, había que decidir si era conveniente expandir la cantidad de posiciones telefónicas operadas por el servicio. Los datos económicos de la operación actual, descritos más ampliamente en el anexo 11, así como el potencial para negocios incluso más rentables con terceros (con precios normalmente más altos por las entradas y un "margen" más amplio entre la hora de compra y la función) apoyaban claramente la inversión. Pero había dudas respecto a los tiempos y la cantidad. La inversión monetaria no era sustantiva, pero necesitaría tiempo de administración que, posiblemente, distraería a Dávila de sus responsabilidades en las operaciones de los cines. Para resolver la demanda de su tiempo, Dávila estaba formando a un gerente que asumiría la responsabilidad del equipo de servicios internos, compuesto por 17 personas. Administrar instalaciones mucho más grandes, para clientes externos y para las necesidades internas de Cinemex, planteaba un reto muchísimo mayor.

**Otras oportunidades.** Además de la Línea Cinemex, los socios habían pensado en otras posibilidades para usar la marca de la compañía. Por ejemplo, el nombre podría ir ligado a productos conocidos para los cinéfilos, como las palomitas, los nachos y otros productos preparados en el cine. En días recientes, un antiguo representante de Televisa se había dirigido a los socios para proponerles que las organizaciones hicieran una coinversión para una producción en vivo en la Ciudad de México de "Starlight Express" de Andrew Lloyd Weber, para lo cual el compromiso de costos de producción de Cinemex sería de cerca de 1 millón de dólares.

*Planes futuros, dominio y liderazgo*

Para mayo de 1997, los socios de Cinemex tendrían el dominio de hasta un 16.1% de la compañía si, llegado el momento de "salir" (vender o transferir el control de la compañía) conseguían tener una tasa interna de rendimiento del 40%. La participación de 1.2% era resultado de los 100 mil dólares de la inversión inicial de los socios, y 4.9% fue establecido cuando Hoyts Corporation, el exhibidor en décimo lugar de entre los más grandes del mundo (con sede en Australia) compró 35% de la compañía en noviembre de 1996, por 22 millones de dólares, para ayudar a Cinemex a financiar su crecimiento. Para entonces, se establecieron los incentivos para la "salida" basados en la tasa interna de retorno de la inversión (para la restante participación del 10%). Suponiendo que los socios pudieran conservar una participación máxima del dominio, las acciones de los otros propietarios se diluirían, produciendo la distribución que vemos en el anexo 12.

Los socios habían preparado proyecciones que les llevaban a suponer que podrían superar los obstáculos del incentivo del dominio fácil-

mente. El anexo 13 contiene información de ellos. Se requería el desarrollo y la construcción de entre seis y ocho multicines nuevos cada año, durante los siguientes cinco años. A pesar de que esto requeriría una inversión total y EBITDA (utilidades antes de impuestos sobre la renta, depreciación y amortización) de unos 400 millones de pesos al año, los socios creían que podrían financiar la mayor parte de las necesidades por medio de créditos a tasas de interés favorables.

A pesar de las proyecciones, Dávila pensaba que sus socios no tenían mucho interés por administrar la compañía al largo plazo. Además, Heyman había manifestado claramente que pensaba vender su parte de la compañía a finales de 1999. Si bien los inversores habían sido informados al respecto, ante el entusiasmo por las perspectivas de la compañía, el mensaje no había producido mucho efecto aún.

Su plan de un negocio ganador le había servido muy bien a Dávila, Fastlicht y Heyman durante un periodo de prueba. Habían podido ejecutarlo casi en todos sus detalles. Pero cada vez estaba más claro que, en ciertos sentidos, había llegado la hora de volver a estructurarlo para que reflejara las necesidades de una compañía que había dejado atrás la fase de arranque de su desarrollo.

ANEXO 1 *Estado de Pérdidas y Ganancias Consolidado*

| | AUDITADO Miles de PMx constantes a diciembre de 1996 | | Primer semestre NO AUDITADO Miles de PMx constantes a diciembre de 1996 | |
|---|---|---|---|---|
| | 1995 | 1996 | 1996 | 1997 |
| INGRESOS | | | | |
| Taquilla, neto | 19,772 | 122,907 | 45,564 | 93,247 |
| Concesiones, neto | 8,356 | 50,568 | 17,782 | 39,179 |
| Otros ingresos de operaciones, neto | 110 | 2,114 | 700 | 4,068 |
| INGRESO NETO TOTAL | 28,238 | 175,590 | 64,046 | 136,494 |
| COSTO DE VENTAS[a] | 10,696 | 67,497 | 23,039 | 50,821 |
| MARGEN BRUTO DE OPERACIONES | 17,543 | 108,093 | 41,007 | 85,673 |
| GASTOS DE OPERACIÓN DEL CINE[b] | 13,291 | 80,399 | 26,517 | 57,537 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 4,252 | 27,694 | 14,490 | 28,136 |
| Depreciación y amortización | 2,604 | 16,601 | 4,211 | 12,977 |
| Gastos de desarrollo de proyectos | 748 | 866 | 508 | 792 |
| Gastos de inauguración de cine | 1,502 | 2,590 | 684 | 2,103 |
| Gastos generales y administrativos | 11,436 | 18,805 | 6,466 | 11,887 |
| Costo IVA ajeno a operaciones[c] | 516 | 3,278 | 787 | 1,712 |
| TOTAL DE GASTOS NO OPERATIVOS | 16,806 | 42,140 | 12,657 | 29,471 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA | (12,554) | (14,446) | 1,832 | (1,335) |
| Costo financiero[d] | 451 | (1,785) | 2,970 | 6,047 |
| Otros ingresos (egresos) | - | 256 | (144) | 999 |
| Utilidad ANTES DE IMPUESTOS | (12,103) | (15,974) | 4,659 | 5,711 |
| Impuesto sobre la renta | 44 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad NETA | (12,147) | (15,974) | 4,659 | 5,711 |

Fuente: Administración de Cinemex

[a] Incluye renta películas, publicidad y costo de venta de concesiones

[b] Incluye nómina, cine, gastos de ocupación, suministros y servicios y costo de IVA

[c] IVA = impuesto al valor agregado no recuperable gravado sobre las entradas

[d] Este rubro incluye todas las pérdidas y ganancias por el cambio de divisas, así como intereses e ingresos.

ANEXO 2 *Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 1996 y auditado para 1995 (miles de pesos mexicanos constantes a diciembre de 1996)*

| | 1996 | 1995 | | 1996 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|
| ACTIVOS | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | | | |
| Efectivo e Inversiones monetarias temporales | 150,613 | 3,798 | PASIVO CIRCULANTE | | |
| Documentos y cuentas por cobrar | 18,947 | 17,341 | Y CAPITAL SOCIAL | | |
| Inventarios | 2,244 | 3,278 | Créditos bancarios | 1,172 | 0 |
| Pagos anticipados | 2,288 | 8,557 | Proveedores | 9,833 | 16,536 |
| | | | Cuentas por pagar y obligaciones devengadas | 9,487 | 3,571 |
| TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES | 174,091 | 32,974 | TOTAL PASIVOS CIRCULANTES | 20,492 | 20,107 |
| Documentos por cobrar | 6,047 | 547 | | | |
| Equipo de transporte | 608 | 380 | | | |
| Muebles y aditamentos | 3,109 | 1,044 | | | |
| Otro equipo | 1,626 | 242 | Ingresos diferidos | 3,055 | 2,442 |
| Computadoras y equipo de telecomunicaciones | 3,655 | 1,226 | | | |
| Equipo de proyección | 126,600 | 44,679 | | | |
| Mejoras al inmueble | 112,815 | 38,656 | CAPITAL SOCIAL | | |
| Proyectos terminados | 7,705 | 4,619 | | | |
| Menos: | 256,118 | 90,846 | | | |
| Amortización y depreciación acumulada | (16,612) | (1,662) | | | |
| | 239,506 | 89,183 | Acciones de capital | 207,148 | 81,355 |
| | | | Ajuste B-10 | 68,053[a] | 50,103 |
| Proyectos en marcha | 2,881 | 2,874 | | 275,201 | 131,458 |
| Anticipos por adquisición de equipo | 4,677 | 0 | | | |
| | | | Pagos por incrementos futuros del capital social | 181,037 | 0 |
| ACTIVO FIJO | 247,064 | 92,057 | | | |
| | | | Ingresos retenidos | (28,229) | (12,255) |
| Derechos de arrendamiento, neto | 20,407 | 14,223 | | | |
| | | | TOTAL DEL CAPITAL SOCIAL | 428,009 | 119,203 |
| Otros activos, neto | 3,946 | 1,951 | | | |
| TOTAL DE ACTIVOS | 451,556 | 141,752 | TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL | 451,556 | 141,752 |

Fuente: Administración de Cinemex

[a]El ajuste B-10 es un ajuste por inflación conforme a los principios contables generalmente aceptados en México.

ANEXO 3 *Lista de características que diferencian a Cinemex de sus competidores en la Ciudad de México*

| Elemento | Cinemex | Competencia mexicana convencional | Competencia nueva esperada |
|---|---|---|---|
| Pantallas por cine | 4–14 | 1–2 | 10–20 |
| Butacas por pantalla | Hasta 500 | Hasta 1800 | Hasta 400 |
| Ubicación | Principales centros comerciales | Centro de la ciudad | Principales centros comerciales |
| Estacionamiento | Amplio | Poco o ninguno | Amplio |
| Superficie cubierta | Ciudad de México (inicialmente) | Nacional | Ciudades grandes de México |
| Calidad de: | | | |
| Sonido y proyección | Excelente | Muy mala | Excelente |
| Concesiones | Excelente | Mala | Excelente |
| Servicios | Excelente | Muy mala | Bueno |
| Butacas/comodidad | Excelente | Mediocre | Excelente |
| Aspecto/aseo | Excelente | Mala | Bueno |
| Grado de "emoción" del lobby | Alto | Bajo | Moderada |
| Fuente de personal a nivel de ingreso | Universitarios | No universitarios | Universitarios–no universitarios |
| Capacitación | Formal y amplia | Limitado | Moderado |
| Salarios a nivel de ingreso (indexados) | 100 | 50 | 80 |
| Control de calidad | Amplio | Limitado | Moderado |
| Precio por entrada (indexado) | 140 | 100 | 130 |
| Programas de lealtad de los clientes | En marcha | Ninguno | No |
| Política de reservaciones para películas | Menos copias: más tiempo | Muchas copias: poco tiempo | Sigue a Cinemex |
| Integridad en tratos con distribuidores de películas | Entera honradez | Robo | Entera honradez |
| Promociones conjuntas | Muchas | Pocas | Muchas |
| Horario de exhibición de películas (proyecciones por pantalla por semana) | "Continuo" (35) | 21 | 35 |
| Sistemas de reservación | Sí | No | No |
| Acceso para discapacitados | Completo | Ninguno | Parcial |

**ANEXO 4** *Antecedentes de los fundadores y directores de Cinemex*

**Matthew D. Heyman,** 35 años, es el principal responsable de comprar las películas, las concesiones y la publicidad. Heyman tiene un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Harvard Business School y una licenciatura en Ciencias de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York. Antes de asistir a la escuela de administración Heyman fue vicepresidente de Asuntos empresariales y Ayudante Ejecutivo del CEO de Cineplex Odeon.

**Miguel Ángel Dávila,** 31 años, es el principal encargado de las operaciones y las finanzas. Dávila tiene un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Harvard Business School y una licenciatura del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Dávila también es Contador Público Certificado en México. Antes de asistir a la escuela de administración, Dávila fue Analista de Negocios en McKinsey & Co.

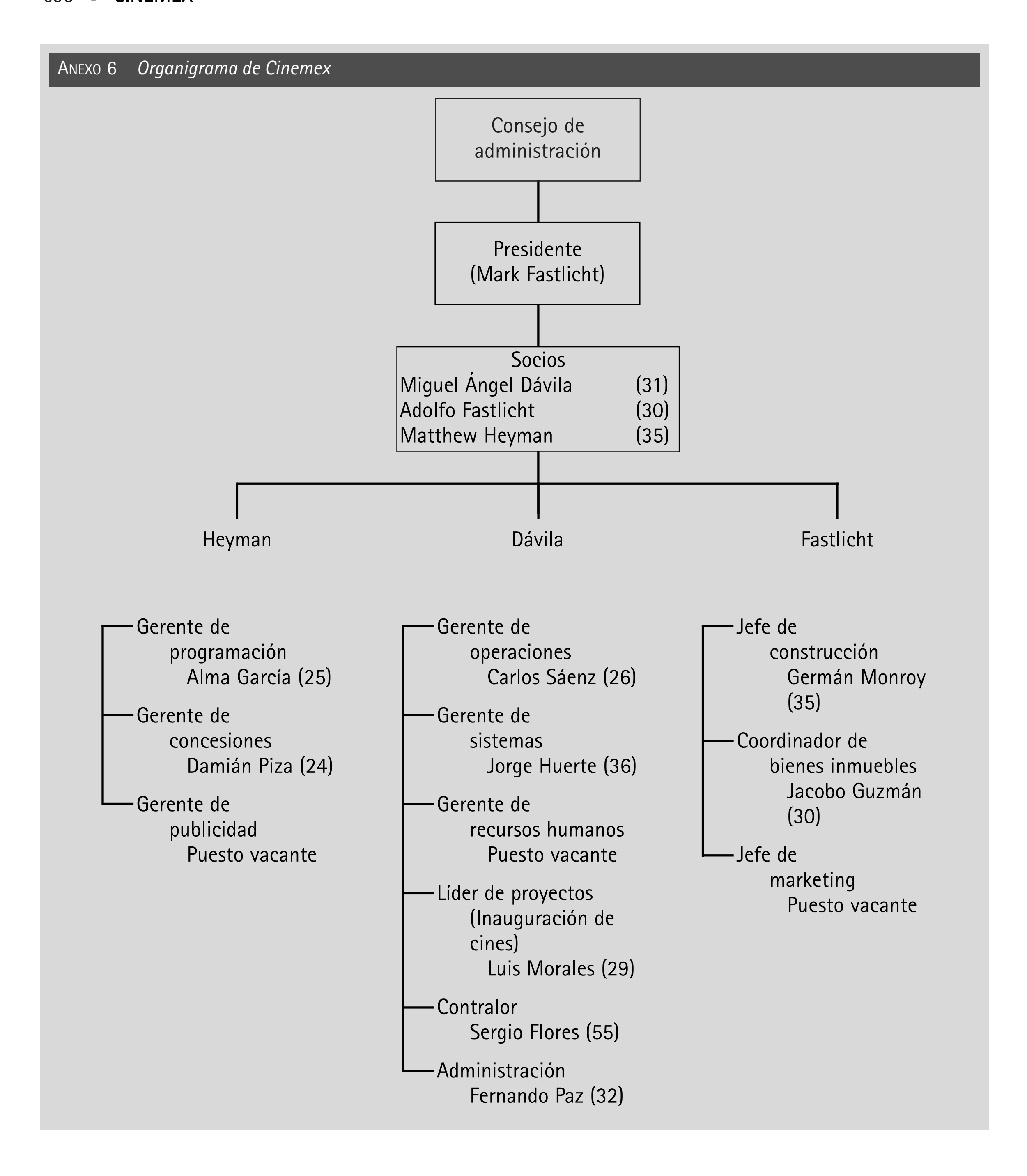
**Adolfo B. Fastlicht,** 30 años, es el principal responsable de escoger lugares, negociar arrendamientos y construir. Fastlicht tiene un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Harvard Business School y un título de licenciatura en Ciencias de la School of Hotel and Food Administration de la Universidad de Boston. Antes de asistir a la escuela de administración Fastlicht trabajó como Ayudante Ejecutivo del CEO de Grupo K, un fraccionador de bienes raíces con sede en la Ciudad de México.

**ANEXO 5** *Fotos del lobby de un cine Cinemex*





Anexo 6 *Organigrama de Cinemex*



ANEXO 7 *Misión y estrategia de Cinemex*

**Misión**




NUESTRA MISIÓN
"ESTAMOS DEDICADOS A SER LOS MEJORES EN BRINDAR ENTRETENIMIENTO
A LA GENTE"

**Estrategia**




MANUAL DE OPERACIONES

NUESTRA ESTRATEGIA

DOMINAR EN EL CAMPO DE LA EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS EN CINES DE LA CIUDAD DE MÉXICO, PARA PODER DESARROLLAR LA FUERZA QUE EN EL FUTURO SERÁ LA BASE DE NUESTRA EXPANSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL.

DISEÑAR Y DESARROLLAR LOS CINES MÁS ATRACTIVOS, EFICIENTES Y FLEXIBLES, SIN SACRIFICAR NUNCA LAS INSTALACIONES POR LA UBICACIÓN.

OFRECER UN SERVICIO EXCELENTE A NUESTROS CLIENTES CON LO ÚLTIMO EN TECNOLOGÍA Y UNA CULTURA FUNDADA EN EL RESPETO Y LA ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES Y EMPLEADOS.

SER UN MIEMBRO ACTIVO Y SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LAS COMUNIDADES DONDE BRINDAMOS NUESTROS SERVICIOS.

ANEXO 8 *Declaración de la política de los derechos de los clientes de Cinemex*




JURAMENTO DE SERVICIO A NUESTROS CLIENTES

**Prometemos una experiencia inolvidable de entretenimiento, con el mejor servicio y la mayor comodidad y seguridad en nuestras instalaciones.**

Usted siempre será recibido con una sonrisa.

Nuestro servicio superará todas sus expectativas.

Nuestro personal le tratará con la cortesía y el respeto que usted merece por ser nuestro invitado.

Nuestras películas serán las mejores disponibles y serán exhibidas tal como fueron concebidas por sus autores, sin interrupciones fortuitas, con la más moderna tecnología de proyección y con un sistema de sonido inigualable.

Nuestros puestos concesionados le ofrecerán productos de la mejor calidad, siempre frescos y con un servicio rápido, eficiente y cortés.

Nuestras instalaciones siempre estarán impecables.

**Cuando no cumplamos nuestras promesas, por favor, no dude en avisarnos.**

ANEXO 9 *Relación de Cines Cinemex, existentes y proyectados, mayo de 1997*[a]

| Nombre | Pantallas | Fecha de inauguración[a] | Nivel socioeconómico[b] | Entradas[c] |
|---|---|---|---|---|
| Altavista | 6 | Agosto-95 | A, B | 700,000 |
| Santa Fe | 14 | Octubre-95 | A, B, C, | 1,500,000 |
| Manacar | 9 | Enero-96 | B, C, D | 1,175,000 |
| Los Reyes | 10 | Mayo-96 | D, E | 1,100,000 |
| Loreto | 10 | Junio-96 | A, B, C | 1,170,000 |
| Perinorte | 12 | Julio-96 | C, D, E | 1,100,000 |
| Casa de Arte | 4 | Septiembre-96 | A, B | 312,000 |
| Ecatepec | 10 | Enero-97 | D, E | 860,000 |
| San Mateo | 12 | Mayo-97 | B, C, D | 1,400,000 |
| Galerías | 14 | Junio-97 | B, C, D | 1,565,000 |
| Toluca | 14 | Julio-97 | A, B, C, D, E | 1,250,000 |
| Ticomán | 14 | Enero-98 | C, D, E | 1,450,000 |
| Villa Coapa | 11 | Julio-98 | B, C, D | 800,000 |
| Universidad | 15 | Septiembre-98 | B, C, D | 2,000,000 |

Fuente: Gerencia Cinemex

[a] Existentes o proyectados a mayo de 1997.

[b] Categorías demográficas de A (ingresos altos) a E (ingresos bajos).

[c] Las entradas reales o proyectadas (para cines futuros) son anuales.

ANEXO 10 *Pantallas de Cinemex en México y Ciudad de México*

| | Pantallas | | Participación de mercado | | Razón de Multicines[a] | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ciudad de México | República | Ciudad de México | República | Ciudad de México | República |
| CINEMEX | 87 | 87 | 20.8% | 5.0% | 9.7 | 9.7 |
| ORGANIZACIÓN RAMÍREZ | 134 | 516 | 32.0 | 29.5 | 4.1 | 4.0 |
| CINEMARK | 22 | 129 | 5.3 | 7.4 | 10.5 | 10.8 |
| UNITED ARTISTS | 12 | 45 | 2.9 | 2.6 | 12.0 | 11.3 |
| ESTRELLA DE ORO | – | 138 | – | 7.9 | – | 4.8 |
| OTROS | 165 | 835 | 39.1 | 47.7 | 2.3 | 1.4 |
| TOTAL | 419 | 1,750 | 100.0% | 100.0% | 3.6 | 2.3 |

Notas: Fecha del análisis: mayo de 1997.
[a] Razón de pantallas a cines

*Competencia e información del mercado de la exhibición de películas, Ciudad de México*

| | Real | | | | Proyectada | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Población (millones) | 20.0 | 20.4 | 20.8 | 21.2 | 21.6 | 22.1 | 22.5 |
| Entradas (millones) | 27.7 | 32.9 | 39.5 | 47.4 | 54.5 | 61.0 | 64.0 |
| Asistencia/persona | 1.38 | 1.61 | 1.90 | 2.23 | 2.52 | 2.76 | 2.84 |
| Pantallas | 280 | 350 | 425 | 500 | 575 | 650 | 700 |
| Población (miles)/pantalla | 71.4 | 58.3 | 48.9 | 42.4 | 37.6 | 34.0 | 32.1 |

| | Real | | | | Proyectada | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Año calendario** | **1995** | **1996** | **1997** | **1998** | **1999** | **2000** | **2001** |
| Pantallas en toda la ciudad | 280 | 350 | 425 | 500 | 575 | 650 | 700 |
| Pantallas de Cinemex | 20 | 65 | 140 | 240 | 338 | 398 | 398 |
| Participación de mercado correspondiente a Cinemex | 7% | 19% | 33% | 48% | 59% | 61% | 57% |
| Entradas en toda la ciudad (millones) | 27.7 | 32.9 | 39.5 | 47.4 | 54.5 | 61.0 | 64.0 |
| Entradas Cinemex (millones) | 0.6 | 5.2 | 9.2 | 18.0 | 28.7 | 36.5 | 39.6 |
| Participación de mercado correspondiente a Cinemex | 2% | 16% | 23% | 38% | 53% | 60% | 62% |

Fuente: Canacine (datos históricos)

ANEXO 11 *Datos de LÍNEA Cinemex – Erogaciones de capital*

| Concepto | (US$) |
|---|---|
| Equipo de cómputo | 68,900 |
| Equipo PBX & ACD | 123,800 |
| Equipo de red | 72,100 |
| Comunicaciones (líneas) | 60,300 |
| Mobiliario | 11,000 |
| Total de hardware | 336,100 |
| Total de software | 108,700 |
| Total de erogaciones de capital | 444,800 |

GASTOS FIJOS DE OPERACIONES, ANUALES

| Concepto | (US$) |
|---|---|
| Mantenimiento de hardware | 3,600 |
| Mantenimiento de software | 4,000 |
| Mantenimiento de red | 21,400 |
| Nómina (18 empleados) | 40,000 |
| Gasto en publicidad | 47,800 |
| Total | 116,800 |

BASE INSTALADA

| Concepto | Cantidad |
|---|---|
| Operadores manuales | 10 |
| Canales de respuesta de voz | 24 |
| Líneas de entrada de voz | 32 |
| Cines conectados | 10 |
| Capacidad máxima operadores (ACD)[a] | 100 |
| Capacidad máxima operadores (espacio)[b] | 21 |
| Capacidad máxima respuesta de voz (líneas de voz) | 32 |
| Empleados | 18 |

GASTOS DE CAPITAL INCREMENTALES

| Concepto | (US$) |
|---|---|
| Cada operador adicional (hasta 21) | 1,854 |
| Canales adicionales de respuesta de voz (lote de 12) | 9,185 |
| Líneas adicionales de voz (lote de 32) | 20,037 |
| Conexión adicional de cine | 8,163 |

[a]ACD = Capacidad del sistema de información y monitoreo del centro de llamadas
[b]Espacio = Espacio físico disponible actual

ANEXO 11 *(continuación...)*

**Estadísticas de operaciones**

| | |
|---|---|
| % de asistencia reservada, 48 semanas anteriores | 2.86% |
| % asistencia reservada, semana pasada | 4.40% |
| Promedio de llamadas recibidas por semana (real) | 22,900 |
| Duración promedio de llamada por operadora (segundos) | 72 |
| Duración promedio de llamada recibida por mensaje de voz (segundos) | 110 |
| Promedio de llamadas pérdidas por semana | 75 |
| Cargo del servicio por entrada reservada o adquirida (PMx) | 5.00[a] |
| Cuota de tarjeta de crédito sobre entradas compradas | 4.80% |
| Valor promedio de trans. (incluye carg. Serv. PMx) | 85.00[a] |
| Información como % del total de llamadas | 59.47% |
| Transacciones como % del total de llamadas | 40.53% |
| Reservaciones como % del total de transacciones | 64.29% |
| Compras con TC como % del total de transacciones | 35.71% |

% DE ASISTENCIA POR CINE DE LÍNEA CINEMEX (48 SEMANAS ANTERIORES)

| | Total asistencia | Línea Cinemex | Reservadas (%) |
|---|---|---|---|
| Cinemex Altavista | 626,209 | 46,158 | 7.37% |
| Cinemex Santa Fe | 1,424,344 | 50,981 | 3.58% |
| Cinemex Manacar | 1,160,567 | 47,178 | 4.07% |
| Cinemex Los Reyes | 1,209,889 | 6,958 | 0.58% |
| Cinemex Loreto | 1,135,169 | 58,418 | 5.15% |
| Cinemex Perinorte | 1,044,327 | 6,585 | 0.63% |
| Cinemex Masaryk | 221,059 | 6,154 | 2.78% |
| Cinemex Ecatepec | 464,781 | 1,061 | 0.23% |
| Cinemex San Mateo | 461,107 | 4,128 | 0.90% |
| Cinemex Metepec (sin asociar) | N/A | N/A | N/A |
| Total | 8,015,562 | 229,216 | 2.86% |

TRANSACCIONES POR DÍA DE LA SEMANA DE LÍNEA CINEMEX (48 SEMANAS ANTERIORES)

| | Total asistencia | Línea Cinemex | % asistencia | % del total LÍNEA Cinemex |
|---|---|---|---|---|
| Viernes | 1,189,689 | 41,940 | 3.53% | 18.30% |
| Sábado | 1,668,165 | 66,476 | 3.98% | 29.00% |
| Domingo | 1,817,029 | 77,640 | 4.27% | 33.87% |
| Fin de semana | 4,674,883 | 186,056 | 3.98% | 81.17% |
| Lunes | 613,544 | 5,456 | 0.89% | 2.38% |
| Martes | 617,929 | 7,524 | 1.22% | 3.28% |
| Miércoles | 1,347,437 | 17,874 | 1.33% | 7.80% |
| Jueves | 761,769 | 12,306 | 1.62% | 5.37% |
| TOTAL | 8,015,562 | 229,216 | 2.86% | 100.00% |

[a] En pesos mexicanos a un tipo de cambio del orden de 7.8 pesos por 1 dólar de EUA

**ANEXO 12** *Estructura de gobierno corporativo y propiedad de Cinemex*[a]

| | Propiedad | Asientos en el consejo |
|---|---|---|
| Hoyts Cinemas | 31.5 | 2 |
| J.P. Morgan | 20.4 | 1 |
| JMB Realty | 15.2 | 1 |
| Diversas personas | 16.8 | 2 |
| Gerencia | 16.1 | 1 |
| | 100.0% | 7 |

[a] Suponiendo que los socios de Cinemex alcanzaran sus metas para la tasa interna de rendimiento.

**ANEXO 13** *Algunos rubros del plan de largo plazo de Cinemex, mayo de 1997 (millones de pesos)*

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---|---|---|---|---|
| Erogaciones de capital | 404 | 382 | 511 | 372 |
| EBITDA (utilidad antes de impuesto sobre la renta, depreciación y amortización) | 43 | 129 | 237 | 327 |
| Financiamiento externo requerido[a] | 361 | 253 | 274 | 45 |
| Capital comprometido de Hoyts | 175 | | | |
| Financiamiento neto requerido | 186 | | | |

[a]Gasto antes de intereses

# Travel Club España*

Javier Ibarra, director general de Travel Club España desde el inicio de la empresa en 1996, acababa de concluir una nueva ronda de visitas a los patrocinadores del programa. Se habían debatido las principales líneas de actuación que debía recoger el nuevo plan estratégico quinquenal. Dentro de las líneas de actuación había un capítulo dedicado a la eficiencia de la organización, así como posibles vías de diversificación del negocio. En este contexto cobraba para él más fuerza el antiguo plan de entrar en el negocio de los viajes "on line". Pensaba que la entrada sería un desarrollo natural de las actividades de negocio que Travel Club realizaba en su cadena de valor y que permitiría abaratar los costos operativos del programa para los patrocinadores, así como potenciar la propia redención en viajes.

Además de abaratar los costos operativos del programa, Travel Club estaba trabajando en personalizar mejor la propuesta de valor a los patrocinadores, integrarse mejor en sus políticas comerciales y añadir nuevos patrocinadores para completar la oferta que Travel Club hacía a los clientes.

El director general estaba convencido del gran potencial de futuro de Travel Club en España. Las tendencias del mercado daban un mayor protagonismo a su oferta de mercado y la evolución de la empresa abría un campo interesante de diversificación de negocio. Lo que había comenzado como una empresa de administración de programas de lealtad multipatrocinador se podía convertir en una empresa de administración de inteligencia de clientes para sus patrocinadores. Javier Ibarra veía el programa como un canal de comunicación abierto y amigable donde conseguir información del cliente a cambio de un premio.

La creación del máximo valor añadido a los patrocinadores a través del mejor programa de lealtad del mercado español era la misión de la empresa. En el cumplimiento de esta misión se habían identificado como factores clave la satisfacción de los socios de la tarjeta con el programa, la administración eficaz de la base de datos de clientes y construir el mejor canal de distribución de la capacidad excedente para el sector de servicios de entretenimiento y turismo.

A lo largo de los años de la vida de la empresa en España se había logrado crear una red de patrocinadores, usuarios del programa, proveedores y subcontratistas que aumentaba día a día su valor estratégico. Travel Club administraba una sofisticada red de relaciones entre todos ellos, en donde los equilibrios eran delicados, sujetos a

*Caso preparado por Begoña de Ros Raventós, Asistente de Investigación, bajo la supervisión del Profesor Luis Mª Huete, como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada, Noviembre de 2002.

cambios coyunturales y a menudo complicados de reconciliar. A la vez, los intereses de los accionistas y sus prioridades tenían que pesar en las decisiones de desarrollo futuro del negocio.

## Antecedentes de Travel Club

En 1988 se lanzó en Reino Unido el primer programa con la marca Air Miles, al que siguió el de Canadá (1992), Países Bajos (1994), México, Estados Unidos (que luego se cerró), España y la Unión de Emiratos Árabes. A principios de 2002, la expansión internacional prevista era Italia, Francia y Japón. Dieciocho millones de familias en el mundo poseían la tarjeta del programa.

Travel Club era un programa de lealtad de clientes que permitía aquéllos que se dieran de alta acumular puntos cuando compraban productos o servicios en las empresas patrocinadoras. Estos puntos podían ser redimidos por viajes o regalos que se compraban con descuento a proveedores (véase el anexo 1 para una descripción de las relaciones básicas del programa, y el anexo 2 para una evolución del mismo).

Al inicio, los premios eran viajes por su alto componente aspiracional, pero más tarde se consideró necesario incluir premios físicos de menor valor económico para que fuera más alcanzable el premio. Lo que se pretendía con el programa era incentivar a las familias para que concentraran sus gastos en los establecimientos comerciales que participaban en el programa.

En Travel Club se pensaba que la tecnología se había convertido en un elemento clave de las empresas como lo fue en el pasado la marca, los canales, la producción, etc. Gracias a la tecnología se podía recoger información de los clientes a un precio razonable y establecer un canal de comunicación eficiente con los mismos.

En España habían aparecido en los últimos años otros programas de lealtad, como el de American Express o el de las distintas cadenas de hoteles y aerolíneas. La mayor parte de estos programas eran de un solo patrocinador y su éxito en el mercado había sido desigual. Entre los que habían tenido impacto en sus mercados se solía mencionar el de la aerolínea Iberia, la cadena de restaurantes y tiendas Vips y el de los supermercados Caprabo, entre otros.

El programa de American Express, denominado recompensa a clientes frecuentes "*Membership Rewards*", se ofrecía a los titulares de tarjetas, con una pequeña cuota anual. Los titulares del programa acumulaban puntos en función del gasto que se canalizase con la tarjeta. Los puntos acumulados se podían transferir a una serie de programas de "*frequent flyer*" (viajero frecuente) de aerolíneas participantes o convertirse en vales para habitaciones gratuitas en los hoteles incluidos en el programa. A diferencia de otros programas de premios, los puntos "*Membership Rewards*" *(recompensas a clientes frecuentes)* no caducaban transcurrido cierto tiempo. El premio venía a representar algo menos de un 2% del gasto realizado con la tarjeta. Este esquema era el habitual en los otros programas de lealtad. Algunos programas, por ejemplo el de los hoteles NH, trataban de poner el acento en el trato diferencial a través de servicios exclusivos como, entre otros, la preferencia en las listas de espera y el registro "*check-in*" y salida rápida "*check-out express*".

El competidor de Travel Club en programas multipatrocinador era Turyocio, que nació unos meses antes que Travel Club. Contaba como accionistas con el Banco SCH (50%), la petrolera Cepsa (25%) y las tiendas Cortefiel (25%). Travel Club, a su vez, tenía como accionistas al banco BBVA, la petrolera Repsol, la compañía aérea Iberia, Telefónica y la empresa de distribución Eroski. Travel Club buscaba asociar como patrocinadores a empresas líderes y de amplia cobertura nacional, a las que se les ofrecía un contrato de exclusividad que impedía el acceso al programa a sus competidores más directos. Turyocio, en cambio, tenía un criterio menos restrictivo para sus patrocinadores (véase en el anexo 3 la lista de patrocinadores de cada programa).

En Travel Club se consideraban factores clave de éxito el calibre de los patrocinadores, la exclusividad con Iberia y la experiencia internacional acumulada en la administración de estos programas. Dentro de los patrocinadores, había tanto empresas "on line" como empresas tradicionales que no operan en ambientes electrónicos

de cobertura nacional. Todavía no tenían cubiertos todos los sectores de consumo de las familias. Incorporaciones como El Corte Inglés, Zara, Mango, etc. podrían contribuir mucho a la mejora del programa. Se deseaba también incorporar como patrocinadores a otras empresas que cubrieran el espectro de gasto de las economías domésticas.

A finales de 2001, el programa Travel Club de España tenía 5 millones de socios y un índice de penetración en los hogares cercano al 40%. Turyocio había logrado una penetración sensiblemente inferior en estos años. Otros programas Air Miles, como el canadiense, tenían unas cifras de penetración del 70% en la población. En España, esto sucedía en el País Vasco, que a finales del año 2000 tenía una penetración del 75% debido a que Eroski, una de las empresas patrocinadoras, había conseguido una gran implantación en esta comunidad autónoma.

El programa Travel Club de España pretendía seguir la misma trayectoria de los programas de Canadá y Países Bajos. El objetivo era penetrar en el 50% de los hogares, lo que supondría una masa crítica de casi 7 millones de hogares. En una comparativa internacional interna de la propia compañía, la progresión que se había dado en España era muy similar a las de Canadá y Países Bajos.

## El modelo de negocio de Travel Club

La fuente principal de ingresos de Travel Club era la venta de puntos que se emitían a cada uno de los clientes y que pagaban los patrocinadores. El precio del punto se establecía en función de diversas variables relacionadas con características del patrocinador. El número de puntos que se daban al cliente por el consumo era distinto en función del margen del negocio del patrocinador (véase en el anexo 4 información sobre los puntos por patrocinador y un breve análisis de los euros de gasto necesarios para conseguir un punto en distintos patrocinadores).

El cambio de un punto en forma de regalo suponía un costo para Travel Club. Los puntos se vendían a un precio variable en función del volumen emitido y venía a representar un costo para los patrocinadores del 1% de las ventas conseguidas con la tarjeta. En el año 2001 estas ventas afectadas ascendieron a 6 mil millones de euros. Se ingresaba el dinero de los puntos en el momento en que el socio pasaba su tarjeta en algún establecimiento de un patrocinador, pero el costo efectivo no se generaba hasta otro periodo contable posterior que es cuando se redimían los puntos por premios. Se dotaban provisiones a reservas por cada punto que se emitía en un escalado. A partir del año 2002, la provisión de reservas a cargo de los puntos emitidos pasaba al tipo máximo previsto en el escalado, lo cual incrementaría notablemente el gasto en el estado de resultados.

Los costos de estructura estaban repartidos entre salarios (30%), marketing y comunicación (40%), y tecnología (20%), y venían a representar el 35% de los ingresos. En palabras del director general: “Nuestro objetivo no es ganar dinero, sino maximizar el conocimiento del cliente para nuestros patrocinadores. Este tema nos condiciona a la hora de ganar dinero, pero tampoco hay que perder de vista que somos una sociedad anónima y no una ONG”. En el anexo 5 se presentan el balance y el estado de resultados de Travel Club y de Turyocio.

Un elemento estratégico para Travel Club era la base de datos que se había construido durante esos años sobre hogares españoles con información sociodemográfica (edad, sexo, nivel económico), transaccional (patrocinador enrolador, perfil multipatrocinador, visitas, nivel de actividad), respuesta a promociones (tipo de promociones, respuestas históricas, segmentos), cambios de puntos por regalos (premios, detalle categorías, cambios de puntos por premios por perfil), canales utilizados (frecuencia de utilización, perfil de preferencia, histórico actividad, respuesta por canal), comportamiento habitual (puntos de venta, propensión al consumo, probabilidad de inactividad, hábitos de consumo) y datos de la unidad familiar del socio (socio/unidad familiar, número de miembros, altas/cancelaciones, perfil consumo familiar). (Véase en el anexo 6 la información disponible sobre el socio en la base de datos Travel Club).

A finales de 2001, Travel Club daba empleo a 130 personas (véase el organigrama en el anexo

7). El perfil era el de un profesional joven, con estudios superiores, preferentemente del área técnica, centrado en marketing y análisis de bases de datos.

La atención al cliente se administraba a través de un centro de llamadas en parte subcontratado y en parte interno, que administraba más de 2 millones de llamadas al año. La plataforma propia estaba orientada a la administración de viajes, mientras que el resto de llamadas de atención general y cambio de puntos por producto físico estaban externalizadas. El centro tenía una alta rotación, que en la empresa achacaban a la escasez de este tipo de personal con experiencia en administración de viajes.

Las utilidades de la compañía se volvían a invertir en el programa. En el año 2001 tenían 48.2 millones de euros de tesorería. Desde 1996 no había habido ninguna ampliación de capital y el precio del punto se había mantenido estable.

## La red de relaciones de Travel Club

El negocio de Travel Club consistía en dar de alta a patrocinadores que trabajaran en todos los rangos del consumo familiar, con cobertura nacional y que estuvieran dispuestos a emitir y pagar por los puntos cada vez que uno de sus clientes mostrará la tarjeta Travel Club en sus establecimientos. A la vez tenían que motivar a los clientes para que dirigieran sus compras y mostraran sus tarjetas en los establecimientos de las empresas patrocinadoras y, por último, comprar premios a buen precio a los proveedores para ofrecerlos como recompensa a los clientes por sus puntos. Para que la red en su conjunto fuese sostenible en el tiempo, se precisaba que las relaciones básicas de la misma se mantuviesen estables.

## Travel Club y los patrocinadores

En Travel Club había patrocinadores accionistas (suponían la mayor parte de la emisión de puntos) y no accionistas. Los primeros estaban en el Consejo y participaban en el diseño de la estrategia. Los accionistas aportaron sus clientes al inicio del programa. Se les facturaban los puntos con un descuento por razón del volumen de puntos que compraban. Iberia era el único accionista de Travel Club que no daba puntos. Actuaba como proveedor estratégico de boletos de avión.

Los patrocinadores no socios podrían mejorar su eficiencia comercial dentro de Travel Club al utilizar una plataforma conjunta de promoción y marketing eficiente en costos y en impacto en cambio de los hábitos de compra de las familias motivadas por el incentivo en la obtención de premios. Las *ventas afectadas* (porcentaje de las ventas en que se exhibía la tarjeta Travel Club) eran una medida del impacto del programa en las ventas del patrocinador.

Cada patrocinador (socio o no) utilizaba el programa con un énfasis distinto: retención, conquista o incremento de la propuesta de valor. Los patrocinadores no tenían acceso directo a la información personalizada de Travel Club, sino a informes específicos que concordaran con los objetivos estratégicos de esa empresa. Por ejemplo, Travel Club le podía sugerir a un patrocinador una campaña en una determinada región donde hubiera observado clientes potenciales para esa empresa. La comunicación se llevaba a cabo desde Travel Club, pero el estilo se adaptaba a la imagen de cada patrocinador. Para controlar los márgenes y el tiempo de entrega, se externalizaba únicamente lo imprescindible.

Internet se consideraba una herramienta para tangibilizar mejor las ventajas de Travel Club a clientes y patrocinadores. La comunicación "on line" de Travel Club incrementaba la acreditación y el cambio de puntos por premios por este canal. El perfil de socio registrado *on line* era de gran valor y potencial para el programa (en el año 2001 existían 280 mil, y se quería aumentar sensiblemente esa cifra). Se quería hacer de la web un elemento fundamental de comunicación con los clientes. Con la web se podrían enviar mensajes personales, hacer promociones segmentadas, poner ligas ("links") de Internet de los patrocinadores, acceder al estado de los pedidos y canje de premios en línea, que en 2001 ascendieron al 11% del total (véase la evolución *on line* en el anexo 8). El posible nuevo negocio de agencia de viajes se podría articular a través de este canal de comunicación.

Travel Club estaba haciendo un esfuerzo por desarrollar indicadores que mostrasen la rentabilidad directa del programa para los patrocinadores y que permitiesen un uso muy flexible de las capacidades de Travel Club para las necesidades comerciales de los proveedores. Entre otras herramientas se utilizaban acciones de micromarketing, análisis de efectividad de la iniciativa comercial, matriz de oportunidades de marketing y evolución de segmentos, segmentación estratégica de la empresa y por tipologías Travel Club, modelos de prevención de la inactividad para llevar a cabo iniciativas de lealtad, análisis geográfico de la zona de influencia, análisis del perfil sociodemográfico para el enriquecimiento de la base de datos, etcétera.

Travel Club estaba presente en 10 mil establecimientos en España, pero no tenía suficientemente resuelta la dificultad de cómo hacer que los puntos de venta de los patrocinadores se involucraran más con la difusión de la tarjeta. En el pasado se habían realizado varias acciones de información e involucración del personal de punto de venta con el programa. En la actualidad se estaba distribuyendo a los puntos de venta un manual para los empleados y responsables para conseguir un mayor conocimiento e involucración hacia el programa Travel Club.

Uno de los retos de Travel Club era integrar las estrategias comerciales de administración y lealtad de clientes con la tarjeta Travel Club y las tarjetas individuales de lealtad de cada patrocinador. Patrocinadores como Eroski, Repsol, Sol Meliá, BBVA, FNAC, Area Pc, Telefónica, poseían programas de lealtad o tarjetas de clientes propias para determinados segmentos. Otros, como Viajes Marsans, Euromaster, Sun Planet, etc. no tenían un programa concreto de lealtad propio que pareciera competir por la atención de sus clientes con el de Travel Club.

Las ventajas de los programas propios eran compatibles con la obtención de puntos Travel Club, salvo algún caso excepcional.

Una preocupación de Travel Club era ganar en flexibilidad con los patrocinadores. Según la empresa: “Somos más flexibles que hace unos años, y hay que seguir siéndolo aún más. Antes, nuestro planteamiento con los patrocinadores era que tenían que elegir entre su programa propio o Travel Club. Este ‘dilema’ lo hemos abandonado, ya que entendemos que Travel Club es una herramienta que ha de integrarse en la estrategia global de lealtad de una empresa y, por tanto, es compatible con otros programas o iniciativas que el patrocinador desarrolle en este sentido. Nuestro papel consiste en entender lo mejor posible su negocio y proponerle la mejor forma de adaptar Travel Club a sus necesidades específicas”.

### Travel Club y los socios de la tarjeta

Los patrocinadores utilizaban los puntos de Travel Club como un medio más para diferenciar su propuesta de valor de la de sus competidores de una forma eficiente en costos. Travel Club no buscaba un aumento del gasto familiar, sino premiar la lealtad de un gasto que el cliente ya realizaba con una empresa patrocinadora, motivar la concentración del gasto en un determinado tipo de consumo en los patrocinadores asociados al programa y atraer a nuevos clientes de forma rentable.

El premio era el elemento de reclamo para captar la atención del cliente. Los premios más apetecibles eran los viajes. Una variable crítica para no perder el interés del cliente en el programa era que el premio fuera alcanzable en un periodo no superior a un año. Es el concepto de relevancia. Ello era resultado del patrón de gasto en el que se usaba la tarjeta, el valor percibido por el cliente de los puntos en porcentaje sobre el consumo realizado y la naturaleza del regalo. Por ejemplo, una familia con un gasto medio normal en los patrocinadores del programa conseguiría 12 500 puntos al año (véase la obtención media en el anexo 9), y podría alcanzar por ejemplo una noche para dos personas en un balneario en tres meses (más un pago de 37 euros) o un reloj Viceroy en ocho meses, o un viaje a Roma en cinco meses. En consumo medio, se necesitan 5600 euros para conseguir una caja de seis botellas de vino de Rioja Reserva o 1500 euros para dos entradas al Zoo/Acuario (véase el Anexo 10).

La comunicación entre la empresa y el cliente era un elemento utilizado para mantener

el interés y la motivación del cliente. Existían dos niveles de comunicación. El primero, consistía en el envío trimestral del estado de cuenta y semestral del catálogo. El segundo nivel de comunicación estaba más relacionado con el ciclo de vida del socio. En primer lugar, se enviaba el "kit de enrolamiento", seguido del "*welcome pack*" (paquete de bienvenida) con la explicación del programa. A los tres meses se enviaba el "pack de activación" (paquete de activación) para incrementar su perfil multipatrocinador. Al cumplir dos años en el programa se realizaba un envío específico de cambio de puntos por premios y un "re-entry pack" (paquete de reingreso) con varias sugerencias de regalos con los puntos acumulados para activar al socio inactivo. El diseño del estado de cuenta con las propuestas de obtención de puntos se hacía en función de la segmentación y existían más de 11 mil combinaciones posibles. Travel Club trataba de crear un estilo de comunicación propio.

Además, todo el catálogo estaba presente en la web. Se enviaba un correo electrónico segmentado todos los meses, y la web disponía de un adminstrador de contenidos y de personalización que adecuaba los mensajes en función del perfil del visitante.

A finales del año 2001, se habían entregado 14 millones de tarjetas y los socios habían realizado más de 24 mil millones de euros de compras mostrando la tarjeta Travel Club. El cambio de puntos por premios en el año había sido el 47% de los puntos emitidos dicho año, un total de 1,800 millones de puntos. Desde su inicio, Travel Club había entregado más de un millón de premios a los titulares de la tarjeta. A Travel Club le interesaba aumentar el nivel de cambio de puntos por premios, ya que aumentaba las ganas de obtener más puntos y concentraba el consumo en las empresas patrocinadoras. La reactivación de los socios se fomentaba a través del cambio de puntos por premios.

Uno de los temas que la dirección de Travel Club se estaba planteando era si debieran empezar a trabajar con datos de nivel de consumo individual y no de hogar como venían haciendo hasta ahora. La causa de que fuera un programa familiar era unificar consumo para lograr regalos más rápidamente. También estaba la posibilidad de combinar los dos niveles de comunicación: el individual y el familiar. La oportunidad que proporcionaba Internet era la posibilidad de identificar a cada cliente individual y ahorrar costos de envío del estado de cuenta de los puntos que lleva cada cliente. A través de su página web los usuarios ya podían consultar los puntos que tenían, los gastos que habían realizado con su tarjeta y los premios que podían conseguir, así como el canje en línea para dichos premios.

### El análisis de la información de la base datos Travel Club

Uno de los aspectos importantes para el programa y los patrocinadores era conocer el máximo de información sobre el comportamiento de sus clientes, dónde compraban, con qué frecuencia, qué nivel de gasto tenían en cada uno de ellos, si compraban a través de Internet, si respondían a las promociones, etc. Esta información, gestionada desde la dirección de "Business Intelligence" (Inteligencia de Negocio) de forma adecuada, les facilitaba conocer los hábitos y las preferencias de sus clientes. Todo ello se utilizaba con el objetivo de comunicar a cada cliente ofertas específicas con el ánimo de rentabilizar esta relación ganando mayor cuota de su gasto, y al mismo tiempo aumentar su nivel de lealtad y satisfacción con el patrocinador.

Para Eduardo Villanueva, responsable de "Business Intelligence", el reto era maximizar el valor de esa información y trasladarlo a los patrocinadores demostrando los mejores resultados de las acciones realizadas.

Para analizar a los participantes del programa se utilizaban distintos enfoques. Uno de ellos era una segmentación de valor (promedio de puntos por mes) y frecuencia (número de meses activos sobre el total de meses de relación) que clasificaba a los clientes en "vip" (muy importantes), "high" (alto), "medium" (medio) y "low" (bajo). Los socios "vip" y "high" suponían el 20.5% de los miembros y el 47% de la facturación; los "medium", el 36%, tanto del total de socios como de la facturación, y por último, los "low", el 17% de la facturación y el 44% de los titulares. Los clientes "vip" acumulaban cinco ve-

ces más puntos que la media del programa y el doble que los "high", y eran activos entre el 80 y 100% de los meses del año.

Adicionalmente, se realizaban análisis más sofisticados de la información aplicando técnicas de investigación, análisis estadístico y de minería de datos, que permitían extraer más valor y mejor conocimiento del comportamiento de los socios. Por ejemplo, se utilizaba una segmentación basada en un elevado número de variables transaccionales, sociodemográficas, etc. para identificar perfiles y segmentos de socios muy diferenciados, que se conoce con el nombre de "tipología Travel Club".

En el anexo 11 se recoge un ejemplo de algún proceso de segmentación que Travel Club utilizaba para personalizar la comunicación y administrar el costo del índice de respuesta. Además de dichos segmentos se analizaban los cambios y migraciones de clientes de un segmento a otro.

Otros análisis permitían predecir el comportamiento futuro de un socio en función de su actividad pasada. Así, con comunicaciones muy segmentadas, trataban de anticiparse o modificar determinados comportamientos de los socios, por ejemplo, la inactividad, la deserción, el descenso del gasto con la tarjeta, el aumento del número de productos canjeados, la incentivación a los socios para hacer compras en varios patrocinadores diferentes según su lugar de residencia, etc. Para ello, realizaban desde Travel Club lo que se conocía como análisis de "marketing predictivo", análisis de regresión, modelos de propensión, etcétera.

También se podían establecer reglas de negocio automatizadas, que permitían que en un momento determinado se enviaran una serie de comunicaciones planificadas y priorizadas en el tiempo basadas en el comportamiento del cliente o las necesidades del patrocinador.

A los patrocinadores se les proporcionaba información por diferentes soportes (informes, vía Extranet, correo electrónico), unos análisis completos y "ad hoc" de resultados, y evolución de su negocio con una información desagregada por punto de venta y tomando como base su segmentación de clientes.

Todos estos procesos de análisis de inteligencia de negocio tenían el objetivo de demostrar a los patrocinadores los resultados de cada acción y cuantificar la rentabilidad que la herramienta Travel Club les aportaba en sus negocios respectivos.

### Travel Club y los proveedores de regalos

Los proveedores de regalos de Travel Club eran empresas de turismo, entretenimiento y de artículos de ropa, deporte, alimentación, etc. Travel Club era consciente de la importancia de obtener descuentos importantes de los proveedores de regalos. Cuantos más descuentos obtuviesen, más generosos podrían ser con el valor percibido de los premios para el cliente y, por tanto, más relevante podría ser el programa para una familia normal.

El volumen de compra a un determinado proveedor de regalos influía en el descuento que se podía conseguir. Para las empresas proveedoras de regalos, el programa representaba un canal adicional de distribución y un nuevo vehículo de comunicación. El programa se había convertido en un canal opaco en el que las empresas podían vender capacidad ociosa a un precio inferior al normal sin que se crease confusión de precios en el mercado.

En un futuro se esperaba que los proveedores se convirtiesen en patrocinadores del programa y en que pudieran utilizar el programa como un medio de comunicación directo con el cliente. Como decía el responsable de desarrollo de negocio: "si un socio ha redimido sus puntos por un reloj de un proveedor del programa, éste puede aprovechar la ocasión para enviarle un catálogo con otros modelos".

Las condiciones obtenidas por Travel Club eran diferentes con cada proveedor, si bien los descuentos podían alcanzar hasta el 50%. En los regalos que fuesen productos físicos de bajo valor, el impacto de la logística (todos los premios Travel Club se envían gratuitamente al domicilio) absorbía parte del descuento. En los viajes y boletos de avión se obtenían condiciones acordes con la capacidad de distribución de excedentes del programa. En este tipo de premios era importante para Travel Club no sólo unas

buenas condiciones económicas, sino el acceso directo a los inventarios para poder hacer una confirmación instantánea de los viajes (boletos de avión, hoteles, alquiler de vehículos, etcétera).

## El futuro de Travel Club en España

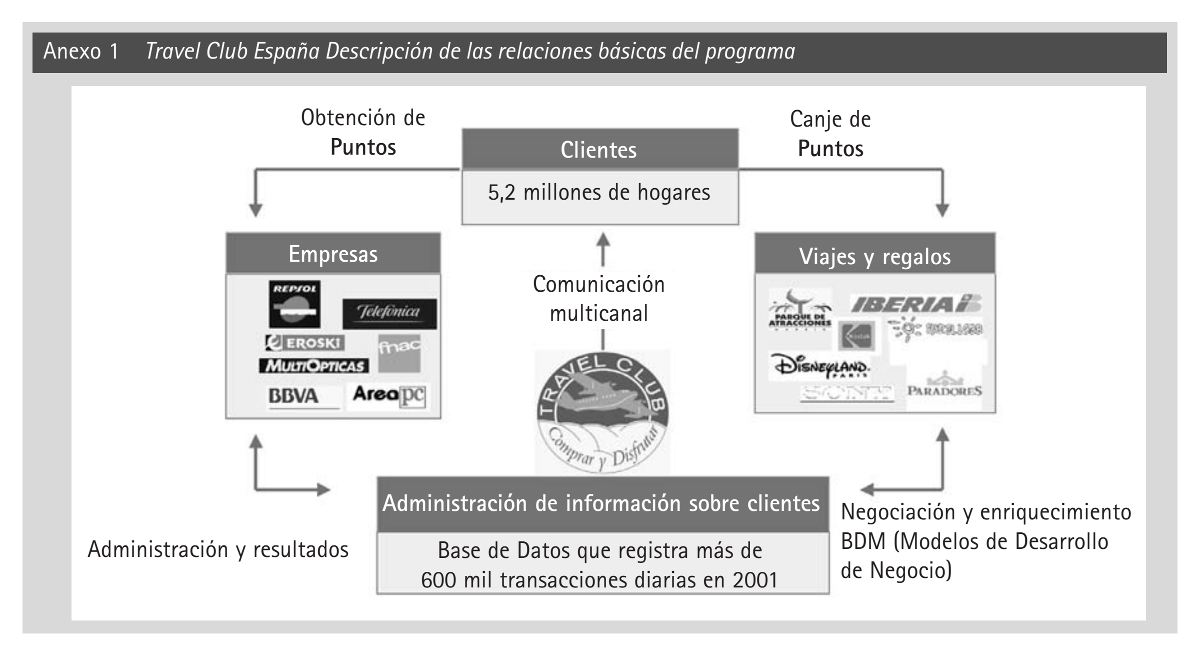
Travel Club se estaba planteando entrar en el negocio de las agencias de viaje *on line* para aumentar sus ingresos. Los costos de operación de la agencia de viaje podrían ser relativamente más baratos que los de la competencia, ya que se podrían utilizar la mayor parte de las actividades de negocio de Travel Club. Además, se disponía de gran parte del conocimiento necesario, se contaba con una marca valiosa y relacionada con el mundo de los viajes y se tenía una valiosa información sobre los clientes. Con el margen que se consiguiese con la actividad de la agencia de viaje se podría reducir el costo operativo y hacer más atractivo el programa para el cliente.

En 2001, Travel Club había entregado más de 50 mil viajes y estancias hoteleras, por lo que se pensaba que no habría una gran diferencia en hacerlo también en venta directa (véase en el anexo 12 la distribución acumulada de premios por unidades y valor). El 95% de los pagos en los que se combinan puntos y dinero se había hecho con tarjeta de crédito.

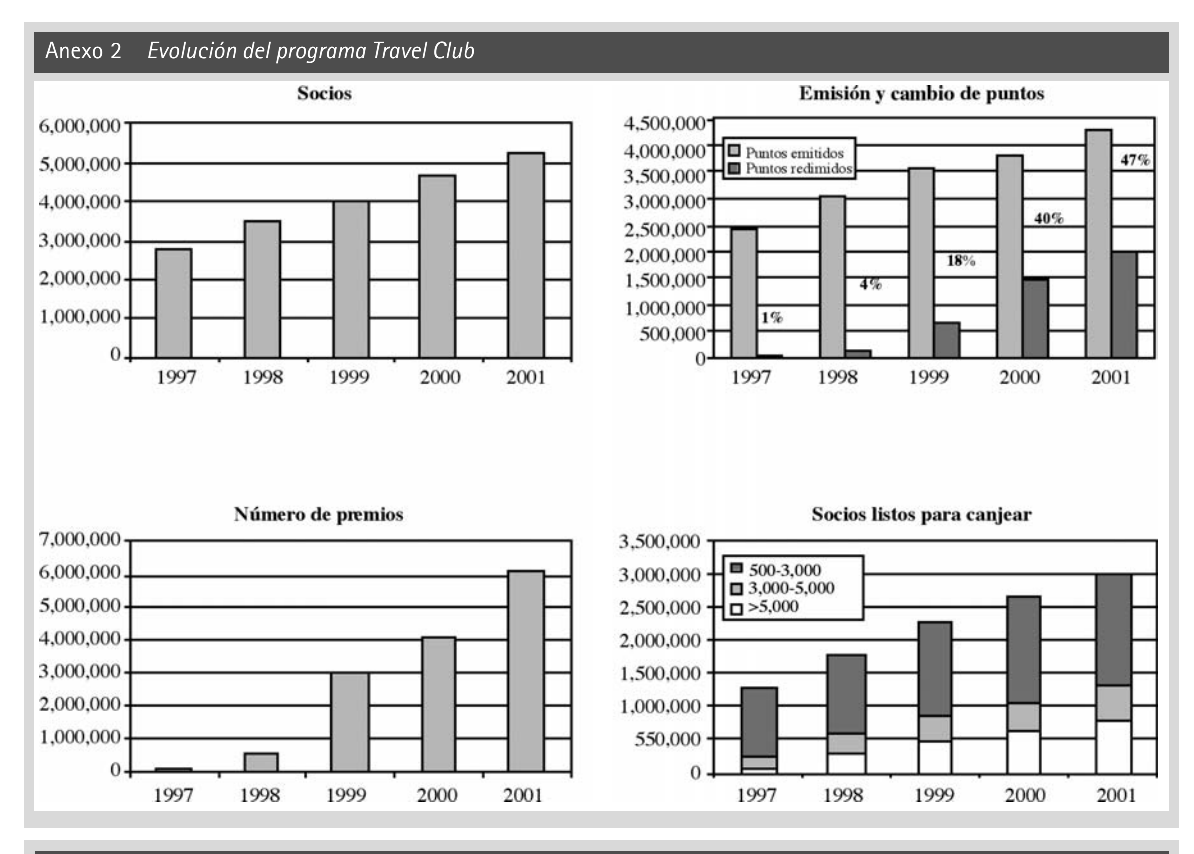
A pesar de estas razones, había también dudas sobre la idoneidad de tal iniciativa. Parecía claro que el negocio del viaje es más complejo de lo que aparentaba, y que la clave de la rentabilidad era el volumen. También podría suponer un desenfoque en la prioridad estratégica de lograr una mayor activación de los socios que Travel Club ya poseía. Sin embargo, las capacidades de Travel Club, tanto en el plano operativo como en el propio conocimiento de clientes y el acceso a ellos, suponía una oportunidad para vender boletos de avión y paquetes vacacionales a través de Internet y centro de llamadas a los socios más activos en el programa. El negocio estaba sujeto a la existencia de proveedores capaces de dotar a Travel Club de inventarios *on line*. Además, la propia venta directa de viajes a los socios podría conllevar la obtención de puntos para los socios incrementando aún más su saldo de puntos.

También existía en Travel Club una controversia de fondo sobre el impacto que iban a tener sus bases de datos en el modelo de negocio futuro de la empresa. Tanto a partir de la evolución del negocio más tradicional de Travel Club como con las alternativas de diversificación que pudieran desarrollarse. El conocimiento del cliente podría desembocar en la realización por parte de Travel Club de servicios de consultoría comercial, realizando trabajos de inteligencia de mercados para terceros, análisis de valor económico de clientes, etcétera.

Anexo 1 *Travel Club España Descripción de las relaciones básicas del programa*



Anexo 2 *Evolución del programa Travel Club*




Anexo 3 *Patrocinadores de Travel Club y Turyocio*

**Travel Club**

**Bancos**
- BBVA
- BBVA Finanzia
- Caja Laboral Euskadiko Kutxa

**Telefonía**
- Telefónica

**Automóvil**
- Campsa, Repsol, Petronor
- Boxes
- Euromaster
- Avis

**Alimentación**
- Eroski
- Maxi
- Charter
- Consum

**Entretenimiento y turismo**
- Viajes Eroski
- Viajes Ecuador
- Viajes Marsans
- Sol Meliá

**Turyocio**

**Bancos**
- Santander Central Hispano

**Telefonía**
- Redcom

**Automóvil**
- Cepsa
- De Paso
- Hertz

**Alimentación**
- Froiz
- Lauko
- Novavenda
- Hiperxel

**Entretenimiento y turismo**
- Barceló Viajes
- Air Europa
- Barceló Hotel & Resorts

**ANEXO 3** *(Continuación...)*

**Complementos y moda**
- MultiOpticas
- Sun Planet
- Decimas

**Hogar**
- Beds
- Fagor
- Securitas Direct

**Entretenimiento, informática y otros servicios**
- Fnac
- Press To
- Press Toke
- Área PC

**Venta directa**

**Complementos y moda**
- Grupo Cortefiel (Cortefiel, Springfield, Milano, Women's secret)
- GD Bravo
- Hiperjoya/Joyaworld

**Hogar**
- Expert
- Centronet
- CBM
- Grupo Pórtico
- Multiasistencia

**Entretenimiento, informática y otros servicios**
- Image Center

**Venta directa**
- La Boutique del libro y del ocio

**Patrocinadores de Travel Club y Turyocio**

**"On line" (por teléfono e Internet)**
- Repsol.ypf.com
- Telefónica
- Área PC
- Bodegas y Bebidas
- Direct Seguros
- Fnac
- Sportarea.com
- Uno
- Viajes Ecuador

**"On line" (por teléfono e Internet)**
- Selftrade.es
- Cartabon.com
- Accua.com

**ANEXO 4** *Travel Club Análisis de los puntos de los patrocinadores*



ANEXO 4 (Continuación) *Análisis de los puntos de los patrocinadores*

| Los patrocinadores que menos te dan por puntos | Los patrocinadores que más te dan por puntos |
|---|---|
| **Viajes Eroski, Viajes Ecuador:** 2 euros/punto | **Boxes-Mecánica Rápida:** 0.12 euro/punto |
| **BBVA, Caja Laboral Euskadiko Kutxa:** 1.8 euro/punto | **Avis:** 0.4 euros/punto |
| **Campsa, Repsol, Eroski, Maxi, Consum, Charter:** 1.5 euro/punto | **Petronor, Press to:** 0.4 euro/punto |

ANEXO 5 *Balance y estado de resultados de Travel Club (Euros)*

**Balance, 31 de diciembre de 2000**

| Activo | | Pasivo | |
|---|---|---|---|
| **Total Activo Fijo** | **4,559,010** | **Total fondos propios** | **395,850** |
| Intangible de largo plazo | 2,852,700 | Capital suscrito | 72,120 |
| Fijo material | 1,472,490 | Reservas | 309,730 |
| Fijo financiero | 233,830 | Pérdidas y ganancias | 14,000 |
| | | **Acreedores a largo plazo** | **23,938,560** |
| **Total activo circulante** | **44,013,140** | **Acreedores a corto plazo** | **24,237,740** |
| Existencias | 808,560 | Deudas con empresas del grupo asoc. a corto plazo | 1,387,210 |
| Deudores | 9,123,920 | Acreedores comerciales | 22,130,950 |
| Inversiones financieras temporales | 33,928,520 | Otras deudas no comerciales | |
| Tesorería | 152,150 | | |
| **Total activo** | **48,572,150** | **Total pasivo** | **48,572,150** |

| Gastos | |
|---|---|
| Consumo de explotación | 23,892,850 |
| Gastos de personal | 3,102,170 |
| Dotaciones para amortización de largo plazo | 323,530 |
| **Var. provis. tráfico y pérd. créditos incob.** | –28,710 |
| Otros gastos de explotación | 14,299,440 |
| **Gastos financieros y gastos asimilados** | 16,770 |
| Diferencia negativa de cambio | 730 |
| Resultados financieros positivos | 1,232,490 |
| Resultados extraordinarios positivos | 24,020 |
| Utilidades antes de impuestos | 18,120 |
| Impuesto sobre sociedades | 4,120 |
| **Resultado del ejercicio (utilidades)** | **14,000** |

ANEXO 5 *(Continuación...)*

| Ingresos | |
|---|---|
| Importe neto de cifra de ventas | 40,325,030 |
| Otros ingresos de explotación | 25,860 |
| Pérdidas de explotación | 1,238,390 |
| Ingresos otros val. negoc., créd. act. fijo | 1,249,580 |
| Otros intereses e ingresos asimilados | 420 |
| Pérdidas de las actividades ordinarias | 5,900 |
| Ingresos extraordinarios | 24,020 |

Fuente: Base de Datos SABI (Actualización 35.1, febrero de 2002).

ANEXO 5 *Balance y estado de resultados de Turyocio (Euros)*

**BALANCE TURYOCIO 2000 (PROGRAMA MULTI SPONSOR Pms. S.A)**

| Activo | | Pasivo | |
|---|---|---|---|
| **Total fijo** | **1,302,393** | **Total patrim. neto** | **3,417,878** |
| Activo fijo intagible | 453,235 | Capital social | 2,792,302 |
| Fijo material | 696,261 | Prima emisión acciones | 20,434 |
| **Total activo circulante** | **24,910,413** | Reservas legales | 20,687 |
| Materias primas | 48,249 | Otras reservas | 177,803 |
| Clientes | 2,385,117 | Resultados | 406,651 |
| Hª Pª deudora | 805,458 | Provisiones | 20,744,648 |
| Títulos | 21,397,816 | **Total acreedores largo plazo** | **21,681,175** |
| Otros valores realizables | 1,100 | **Total acreedores corto plazo** | **1,113,754** |
| Bancos | 272,673 | | |
| **Total activo** | **26,212,806** | **Total pasivo** | **26,212,806** |

**ESTADO DE RESULTADOS 2000**

| | |
|---|---|
| **Ventas netas** | **12,890,790** |
| Total ing. acces. | 12,890,790 |
| Compras | 5,896,325 |
| Trab. sumin. serv. exter. | 4,550,984 |
| Gastos personales | 1,396,650 |
| Amortizaciones | 1,197,132 |
| Otras cargas explot. | 23,950 |
| **Result. neto explot.** | **–174,251** |
| Ingresos financieros | 799,869 |
| **Result. activid. ordin.** | **625,618** |
| Tributos | 218,967 |
| **Utilidades netas** | **406,651** |

Fuente: Base de datos Dun & Bradstreet.

ANEXO 6 *Travel Club Información de la BD-TC*

**Canales**
- Frecuencia utilización
- Perfil de preferencia
- Histórico actividad
- Respuesta por canal
- Reclamos
- Actividad

**Socios – Unidad familiar**
- Socio/unidad familiar
- Número de miembros
- Altas/cancelaciones
- Número de tarjetas
- Domicilio

**Sociodemográfica**
- Edad
- Sexo
- Nivel económico-ICE
- Info. sección censal

**Geografía**
- Puntos venta visita
- Zonas influencia
- Distancias
- Puntos venta principal, sec.

**Comportamiento/Modelización**
- Propensión al consumo
- Probabilidad de la inactividad
- Comportamiento multicanal
- Valor actual – Potencial
- Propensión cambio de puntos
- Puntaje PMP

**Visión socio**

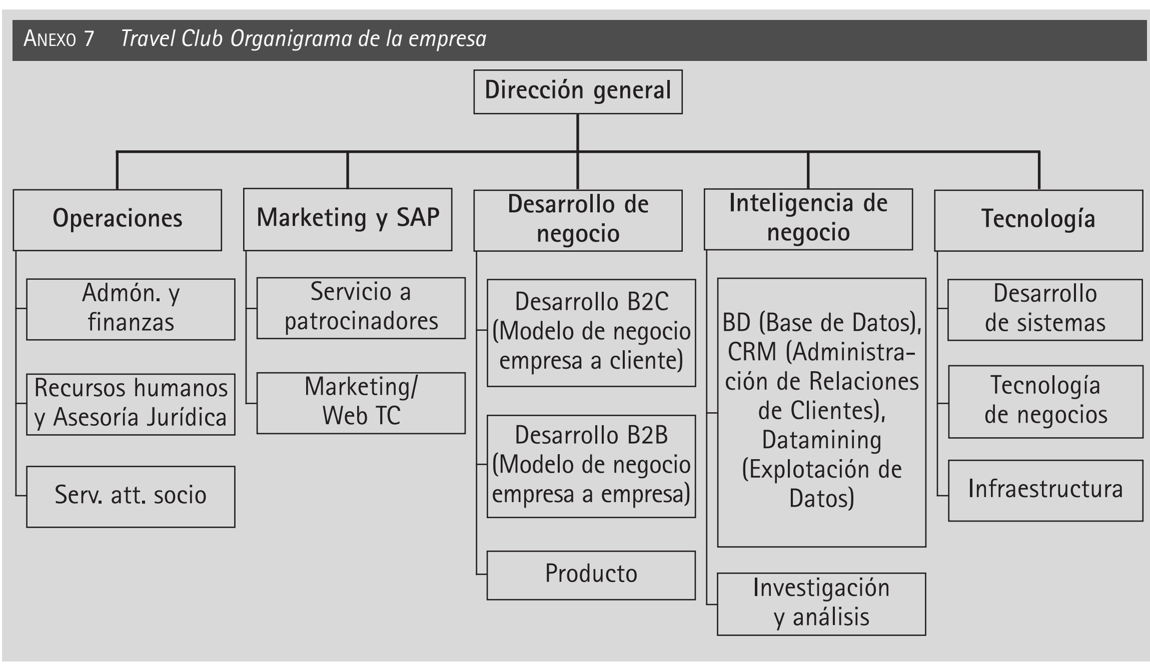
**Estilo vida...**
- Encuestas/paneles Preferencias entretenimiento/cambio de puntos
- Tipologías
- Hábitos de compra
- Indicadores de consumo INE

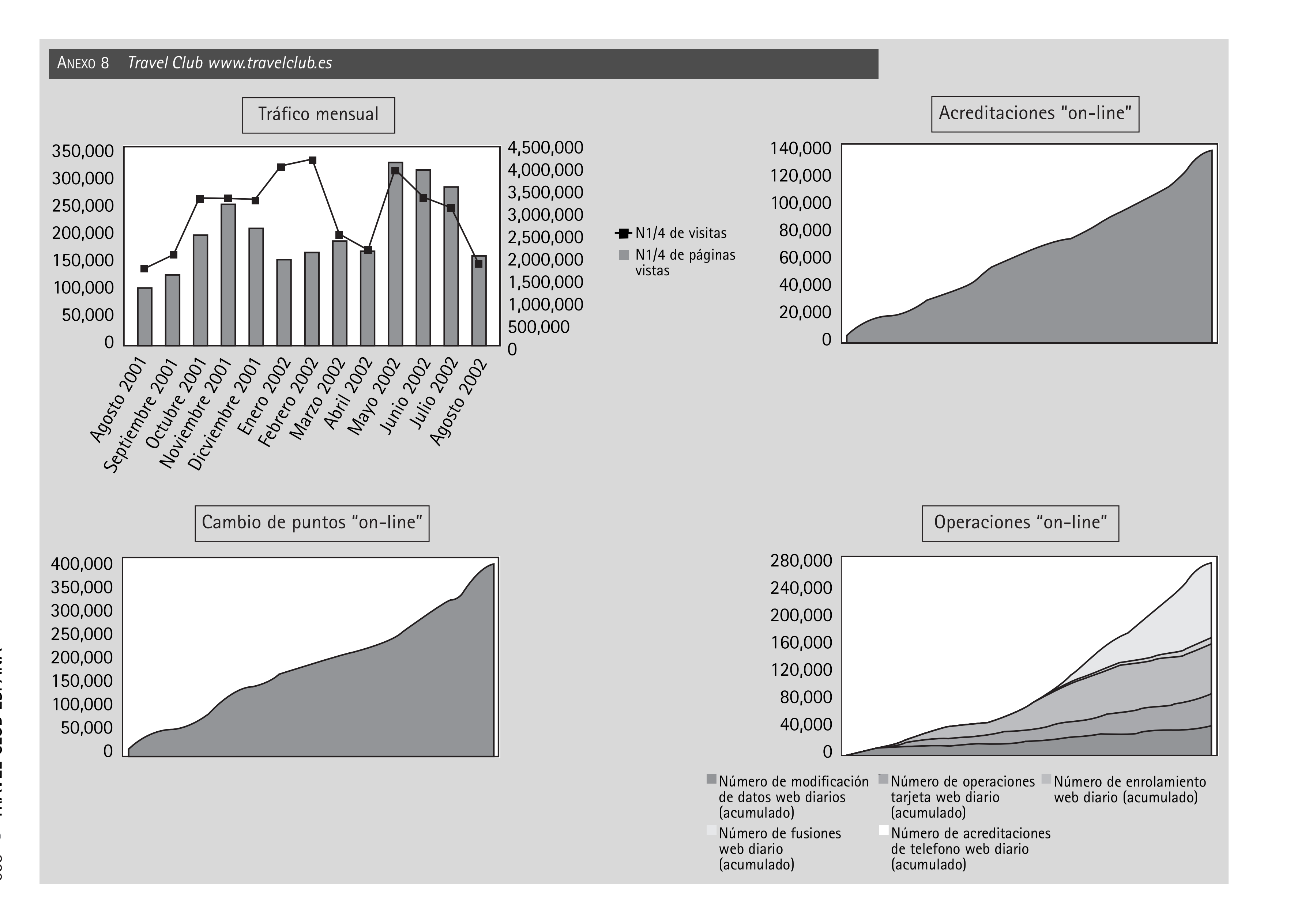
**Promociones**
- Histótico tipo promociones
- Histórico respuestas
- Histórico actividad
- Respuesta por segmento
- Impactos y saturación

**Transacciones**
- Patrocinador enrolador
- Perfil multipatrocinador
- Vistas, puntos, tipo productos...
- Nivel actividad

**Puntos por premios y AME**
- Puntos por premios
- Tipo de cambio de puntos por perfil
- Reservas, número y perfil viajeros
- Destinos, tipo vuelo, tarifa
- Inf. financiera
- Proveedores

ANEXO 7 *Travel Club Organigrama de la empresa*




Anexo 8 Travel Club www.travelclub.es
Tráfico mensual
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
0
Agosto 2001
Septiembre 2001
Octubre 2001
Noviembre 2001
Dicviembre 2001
Enero 2002
Febrero 2002
Marzo 2002
Abril 2002
Mayo 2002
Junio 2002
Julio 2002
Agosto 2002
4,500,000
4,000,000
3,500,000
3,000,000
2,500,000
2,000,000
1,500,000
1,000,000
500,000
0
N1/4 de visitas
N1/4 de páginas vistas
Acreditaciones "on-line"
140,000
120,000
100,000
80,000
60,000
40,000
20,000
0
Cambio de puntos "on-line"
400,000
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
0
Operaciones "on-line"
280,000
240,000
200,000
160,000
120,000
80,000
40,000
0
Número de modificación de datos web diarios (acumulado)
Número de operaciones tarjeta web diario (acumulado)
Número de enrolamiento web diario (acumulado)
Número de fusiones web diario (acumulado)
Número de acreditaciones de telefono web diario (acumulado)

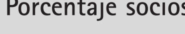
**ANEXO 9** *Travel Club Consumo medio mensual de una familia de cuatro miembros*

| | Gasto mensual (Euros) | Puntos mes | Puntos año |
|---|---|---|---|
| Combustible | 100 | 67 | 800 |
| Alimentación | 275 | 184 | 2,204 |
| Teléfono | 37 | 19 | 225 |
| Otros patrocinadores | 200 | 205 | 2,458 |
| Pagos anteriores con Visa | | 341 | 4,089 |
| Pagos con Visa en establecimientos no asociados | 250 | 139 | 1,669 |
| Promociones | | 95 | 1,145 |
| Total | 864 | 1,049 | 12,589 |

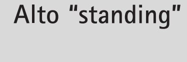
**ANEXO 10** *Travel Club Valor de los premios percibido por el cliente*

| Ejemplo de precios disponibles en el catálogo mayo-octubre de 2000 | Puntos necesarios o pago: Puntos | Puntos necesarios o pago: Euros | Precio mercado estimado | Consumo necesario en euros para obtener los puntos del regalo | Valor de mercado del punto (céntimos) | Tiempo de de obtención de puntos (meses) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Viaje Disneyland París (4 personas, (2 noches) | 15,000 | 664 | 1,389 | 12,349 | 4.83 | 14 |
| Suscripción revista motociclismo 12 números | 2,450 | 0 | 29 | 2,017 | 1.18 | 2 |
| Maleta con ruedas Carlton | 9,825 | 0 | 125 | 8,089 | 1.27 | 9 |
| Gafas de sol "Pepe Jeans" | 4,650 | 0 | 64 | 3,828 | 1.37 | 4 |
| Balneario dos personas | 3,000 | 37 | 118 | 2,470 | 2.69 | 3 |
| Reloj Viceroy Armis | 8,400 | 0 | 104 | 6,916 | 1.23 | 8 |
| Zoo y acuario (2 entradas) | 1,850 | 0 | 27 | 1,523 | 1.46 | 2 |
| Caja de 6 botellas de vino Rioja Reserva | 6,875 | 0 | 63 | 5,660 | 0.92 | 7 |
| Boleto de avión Madrid-Roma | 5,000 | 76 | 282 | 4,166 | 4.11 | 5 |

**ANEXO 11** *Travel Club Segmentación tipologías socios Travel Club*



| | Porcentaje socios | Descripción |
|---|---|---|
| Alto "standing" | 13.8 | – Varones de clase social media/alta<br>– Muy involucrados en el programa<br>– Un 73% llevan más de 3 años en el programa<br>– Tienen una concentración de saldo muy por encima de la media<br>– Alto nivel de cambio de puntos por premios 24% frente a 19%<br>– Alto nivel de acreditados "on line" 19% frente a 11%<br>– Alto nivel de actividad (en puntos y frecuencia de uso)<br>– Alta sensibilidad a las promociones del programa |
| Familias acomodadas | 10.8 | – Mujeres de clase social media alta<br>– Alto porcentaje visitan sólo un patrocinador de frecuencia<br>– Un 50% lleva menos de 3 años en el programa<br>– Bajo nivel de actividad y acumulación de puntos |





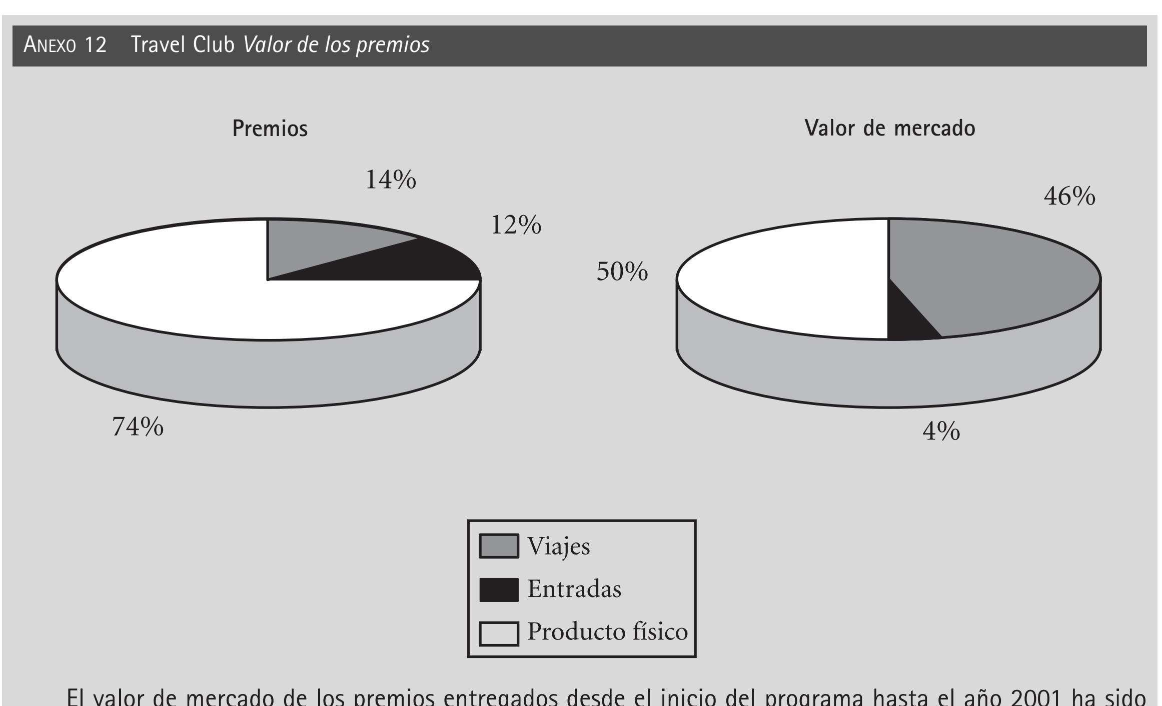
ANEXO 11 *(Continuación...)*

| | Porcentaje socios | Descripción |
|---|---|---|
| **Mujeres clase media** | 3.6 | – Mujeres jóvenes de clase social alta<br>– Suelen visitar sólo un patrocinador de alta frecuencia<br>– Poseen el índice de cambio de puntos por premios más bajo (5% frente a 19%)<br>– Un 57% lleva menos de 3 años en el programa<br>- Concentran su actividad en RPS y BBVA, con alto nivel de acumulación de puntos |
| **Ejecutivos** | 11.0 | – Varones muy involucrados en el programa (40% son multipatrocinadores)<br>– El 73% lleva más de 3 años en el programa<br>– Tiene un nivel de saldo superior a la media del programa<br>– El nivel de cambio de puntos por premios es de 21% frente a 19%<br>– Alto nivel de acreditación "on-line" (16% frente a 11%)<br>– En cuanto a actividad, es destacable la concentrada en RPS, BBVA y TLF |
| **Familias periferia** | 14.3 | – Mujeres mayoritariamente, que visitan un patrocinador de alta frecuencia<br>– Llevan muy poco tiempo en el programa<br>– Niveles de saldo y actividad más bajos que la media<br>– Menor conocimiento y familiaridad con el programa |
| **Profesionales asentados (multipatrocinadores)** | 3.9 | – Hombres multipatrocinadores<br>– Altos niveles de cambio de puntos por premios (30% frente a 19%) y acreditación "on-line" (16% frente a 11%)<br>– Tienen una edad superior a la media del programa<br>– El 69% lleva menos de 3 años en el programa<br>– Concentración de puntos muy por encima de la media<br>– Destaca su actividad elevada en los patrocinadores de compra frecuente |
| **Jóvenes independientes** | 12.3 | – Varones jóvenes de clase media<br>– Multipatrocinadores (44%)<br>– Altos niveles de cambio de puntos por premios (22% frente a 19%)<br>– Alta acreditación "on-line" (15% frente a 11%)<br>– El 71% lleva más de 3 años en el programa y niveles de saldo elevados<br>– Destaca su actividad importante en patrocinadores asociados al mundo del motor |

**ANEXO 11** *(Continuación...)*

| | | |
|---|---|---|
| **Familias de clase media** | 18.9 | – Mujeres de clase media<br>– Concentran su actividad en patrocinadores de alta frecuencia de compra<br>– Nivel de consumo en este patrocinador por encima de la media, 113 frente a 96 |
| **Jóvenes trabajadores** | 11.1 | – Hombres jóvenes de clase baja<br>– Multipatrocinadores<br>– Cambio de puntos por premios 21% frente a 19% y media de saldo elevado<br>– Consiguen sus puntos principalmente en patrocinadores de alta frecuencia de compra |

**ANEXO 12** Travel Club *Valor de los premios*




El valor de mercado de los premios entregados desde el inicio del programa hasta el año 2001 ha sido de 58,749,434 euros.

# Zara - Inditex*

Cada martes y sábado un gran camión se detiene en el lado este de Broadway, entre las calles Price y Houston, para descargar su mercancía en el local de Zara en el barrio del Soho, uno de sus cuatro locales de Manhattan. Pero las pilas de camisas de vestir de colores suaves y los elegantes sacos para damas no provienen de los desfiles de moda de Milán, sino del depósito de cinco millones de pies cuadrados próximo a las ultramodernas oficinas principales de Zara en Arteixo, cerca de La Coruña, en la verde región de Galicia, al noroeste de España. De acuerdo con la revista de modas *Vogue*, los clientes franceses de sus 70 locales creían que la compañía era de origen francés; a sus clientes de clase media se ha sumado la modelo Cindy Crawford, en un local de Canadá. Chelsea Clinton, visitó el local en Ankara y las infantas españolas compran regularmente en el local de Madrid, ubicado en la elegante calle Velázquez. Por otra parte, autobuses repletos de turistas se detienen con frecuencia en el local ubicado en el Paseo de Gracia, en Barcelona.

Zara lideró la expansión internacional del Grupo Inditex, que continuó a un ritmo intenso en el año 2000. En los últimos cinco años, había crecido de 180 locales, ubicados principalmente en España, a 1080 locales en 33 países de tres continentes. Sólo en el último año, se habían sumado 150 locales en 9 países nuevos. Al referirse a los desafíos a los que se había enfrentado la compañía, Amancio Ortega Gaona (65), presidente del Directorio de Inditex, comentaba que se había logrado la expansión "poniendo a prueba la capacidad de nuestro equipo para adaptarse a las distintas características de los diferentes mercados en el competitivo y dinámico entorno global".

A pesar de ser uno de los hombres más ricos de España, Ortega Gaona era descrito como un viajero incansable, así como un hombre simple y trabajador, que disfrutaba estando entre su equipo de diseñadores. Su obsesión por mantener un perfil bajo construyó un personaje distante y desconocido, alejado de su verdadera personalidad. El impresionante crecimiento de Zara, del 26% en los últimos cinco años, había tenido lugar en un entorno cada vez más complejo, en donde competidores líderes como The Gap o Hennes & Mauritz (H&M) habían registrado menores ingresos y otros, como Marks and Spencer, estaban reduciendo sus operaciones en el extranjero. Las ventas de Zara en otros países constituían el 52% de las ventas totales, en comparación con el 30% registrado en 1995, y los productos en su mayoría —87%— provenían de Europa, mientras que el resto de la industria mundial era abastecida por cientos de proveedores de bajo costo en el sudeste asiático (véase el anexo 1). "En la economía de consumo, la integración vertical pasó de moda, Zara es la excepción que confirma la regla", opinaba un experto londinense de la industria. En el pasado, la expansión desmedida en el extranjero había arruinado a los rivales, y la falta de distribución local añadió complejidad, llevando a los gerentes españoles lejos de su base.

Los nuevos países continuamente sumaban situaciones muy diferentes, desde Alemania, Holanda y Canadá a Arabia Saudita y Bahrein, y

*Este caso de la División de Investigación del IAE (Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral) fue preparado por el Profesor Guillermo D'Andrea, del IAE (Argentina), como base para ser discutido en clase, más que para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa, con fecha de julio 2001.
*ISBN 9508934336* 

la contratemporada en Brasil, Chile, Argentina y Uruguay. Pero los planes futuros no eran menos complejos: se habían abierto 150 locales en el año 2000; durante los siguientes tres años se inauguraron más locales y se sumaron países como Suiza, Italia, la República Checa y otros de Latinoamérica y Asia (véanse los anexos 2 y 3). La incorporación de nuevas tecnologías y capacitación dieron más autonomía y responsabilidad a la gerencia. Pero los ingresos de la compañía, que ascendían a US$ 2 mil millones, aún eran menores que los US$ 11,600 millones de Gap o los US$ 3 mil millones de H&M.

## Un ambiente competitivo complejo

Durante la década de los noventa, debido a la reducción en los costos de transporte, la reducción de aranceles de importación y los derechos aduaneros, las compañías europeas de indumentaria se habían desplazado en todo el mundo hacia una producción menos integrada y más internacional. Conforme a una lógica basada en mejorar los costos laborales y la flexibilidad, la segmentación de procesos permitió operar desde instalaciones separadas geográficamente. Empresas como Hugo Boss firmaron contratos en Europa Oriental. A pesar de toda la innovación, la industria era aún de mano de obra intensiva, especialmente para el armado de las prendas. Los costos laborales en Europa representaban el 40% de los costos totales, pero al combinar productividad y costos Portugal era más competitivo que el resto de Europa e incluso que Taiwán.

En toda Europa, las cadenas como Quelle, Otto o Karsltadt en Alemania, y Celio en Francia estaban sustituyendo gradualmente a los minoristas independientes. La participación de las cadenas variaba de acuerdo con la evolución de la venta minorista en cada mercado, pero Alemania y Gran Bretaña seguían siendo los dos mercados de indumentaria más desafiantes.

El mercado alemán estaba experimentando una liberalización de las llamadas “leyes tristes”, una antigua legislación sobre tiendas de descuento y comercio; que se esperaba aceleraría la modernización del mercado. Esto debía atraer a los minoristas extranjeros a atacar el 55% del mercado, atendido por minoristas organizados.

Los vendedores minoristas organizados —tiendas departamentales, cadenas de especialidad, hipermercados, supermercados y operadores de compra por catálogo— estaban remplazando a las pequeñas empresas independientes; los más agresivos experimentaron diferentes resultados en sus intentos de expandir sus operaciones en el extranjero.

En Gran Bretaña los minoristas organizados eran muy poderosos, cubrían el 74% de las ventas de indumentaria; en parte debido a la existencia de contratos de alquiler con plazos de 25 años cuyo precio sólo se podía modificar cada cinco años, hecho que ejercía presión en las utilidades y aumentaba el riesgo de la entrada de las compañías a gran escala.

El mercado francés estaba dominado por los hipermercados y las tiendas departamentales —20% cada uno— y las ventas de las compañías independientes se reducían al 30%. España y Holanda tenían el mismo perfil donde las cadenas representaban el 47% de las ventas. Finalmente en Italia, la patria de Armani, Gucci, Ermenegildo Zegna y Benetton, los minoristas independientes constituían el 65% de las ventas y las franquicias sólo representaban el 18%.

Desde la mitad de la década de los noventa, los minoristas que operaban predominantemente en el segmento medio en Europa, habían ido perdiendo participación. Faltos de diferenciación, Marks and Spencer y C&A, los dos minoristas de ropa más grandes, fueron los perdedores más importantes; pero a ellos se les unieron las tiendas departamentales, muchos especialistas ineficientes y las compañías de ventas por catálogo, en el caso de Gran Bretaña.

## Principales competidores

C&A, con oficinas centrales en Holanda, ofrecía calidad a precios razonables y estaba mejorando la imagen de sus locales intensamente provistos, pero el bajo crecimiento de los volúmenes y la poca inflación en los precios fuera del sur de Europa estaban ejerciendo presión para que se retirara de Gran Bretaña.

La historia de la compañía sueca Hennes & Mauritz era diferente. Con ventas que superaban los US$ 3 mil millones —86% en el extranjero— y una utilidad bruta del 12.3% proveniente de sus 730 locales, tenía una participación del 11% con 115 locales en Suecia. Era particularmente fuerte en el mercado alemán con 198 locales que producían el 31% de las ventas. A pesar de la constante declinación del rico mercado germano de indumentaria, que había comenzado en 1995, su exitoso formato que ofrecía ropa informal a precios relativamente bajos había logrado un crecimiento a costa de otros especialistas independientes y cadenas como C&A (véanse los anexos 5 y 15).

Fundada en 1947, H&M operaba en 21 países, cubría el resto del norte de Europa y a su vez ingresó en nuevos mercados: abrió 30 locales en Francia desde 1998, 20 locales en EUA y otros 8 en España en el año 2000. Pero los resultados de la empresa en el primer trimestre de 2001 mostraban pérdidas en las operaciones francesas tres años después de su inauguración y estaba teniendo dificultades para superar la lentitud de la economía minorista alemana. Su crecimiento había sido planificado con base en el mercado de EUA, donde tenía como objetivo alcanzar 86 locales en el año 2003.

Los artículos de la compañía se producían con una anticipación de entre seis y ocho meses por más de 900 proveedores, el 50% proveniente de Europa. Se distribuían a través de depósitos en Holanda, Alemania e Inglaterra y estaban abriendo nuevos depósitos en Frankfurt y Viena; los productos se vendían bajo diferentes marcas. Había 55 diseñadores a cargo de su línea, que cubría 12 categorías desde las tradicionales (hombres, mujeres y niños) a categorías más sofisticadas, como adolescentes, familia y tallas especiales para damas. A fin de eliminar intermediarios, trabajaban 100 controladores de calidad en forma estrecha con los proveedores y había casi 20 mil empleados en sus locales de entre mil y 1500 metros cuadrados. Algunos de estos locales, como el más importante situado en la Quinta Avenida, en Manhattan, llegaban a 4 mil metros cuadrados. Los precios competitivos de los artículos se exhibían atractivamente en los estantes y percheros. Asimismo, la compañía desarrollaba fuertes campañas de publicidad en la vía pública que mostraban a modelos *top* como Naomi Campbell, Linda Evangelista o Pamela Anderson. (véase el cuadro A).

CUADRO A[1] *Comparación de los rendimientos en el mercado de indumentaria alemán. (En millones de dólares, salvo que se indique de otra manera.)*

| | Crecimiento de ventas minoristas en Alemania en indumentaria, calzado y artículos de cuero | C&A Ventas (cierre del ejercicio en diciembre) | % de cambio | H&M Ventas (cierre del ejercicio en noviembre) | Porcentaje de cambio |
|---|---|---|---|---|---|
| **1991** | No disponible | 7,889 | | 304 | |
| **1992** | No disponible | 7,765 | -1.7 | 396 | 30.5 |
| **1993** | No disponible | 7,816 | 0.6 | 523 | 32.1 |
| **1994** | No disponible | 7,342 | -6.1 | 691 | 32.1 |
| **1995** | -0.3 | 6,976 | -5.0 | 771 | 11.5 |
| **1996** | -0.9 | 6,466 | -7.3 | 1,077 | 39.8 |
| **1997** | -2.2 | 5,847 | -9.6 | 1,401 | 30.1 |
| **1998** | -1.1 | 5,704 | -2.4 | 1,775 | 26.7 |
| **1999** | 0.2 | 5,292 | -7.2 | 2,195 | 23.7 |

Fuente : BTE, Deutsche Bundesbank, investigación de CSFB

[1]Tipo de cambio : 1 US$ = ¤ 1.0703 (29-12-00)

Promod administraba 230 locales de 200 metros cuadrados en Francia y se había expandido a Bélgica, España, Portugal, Suiza, Alemania y Gran Bretaña.

En sus 337 locales ubicados en calles importantes —146,500 metros cuadrados—, Next tuvo ventas por US$ 1 936 millones en 1999; ofrecía una mejor calidad en moda para hombres y mujeres entre 18 y 45 años, en el extremo más alto del mercado masivo de Gran Bretaña e Irlanda. Sus fortalezas eran: diseño, calidad y valor por dinero. Había fracasado en sus intentos de ingresar a Europa Continental a través de Francia y Alemania, pero aun así, se estaba expandiendo al Medio Oriente y Japón y operaba 34 locales en el extranjero.

A diferencia de Next, New Look se las había ingeniado para salir de Gran Bretaña y cruzar el Canal, abriendo 31 locales en Francia y Alemania; pero la mayoría de los US$ 539 millones en ventas provenían de sus 409 locales en Gran Bretaña. Ofrecía moda a precios bajos en un entorno moderno.

Benetton había tenido éxito al expandir sus negocios en el extranjero ofreciendo “moda para todos los días con estilo italiano” o moda básica, pero el 34% de sus ventas, que ascendían a US$ 1 996 millones (véase el anexo 16), y el 40% de sus utilidades aún provenían de Italia en 1999. Había segmentado sus marcas para niños (0-12) y tenía la marca Sisley que estaba más orientada a la moda (13% de sus ventas). Administraba un proceso completamente integrado desde el diseño hasta la fabricación y controlaba la venta minorista franquiciando la mayoría de sus 7 mil locales.

En 1999, The Gap vendió US$ 11,600 millones de ropa informal básica a través de sus 3676 locales, invirtiendo alrededor del 5% de sus ingresos en publicidad (véase el anexo 14). Además de los 2,079 locales Gap en EUA, operaban otros 529 en diferentes países: en Gran Bretaña, 184; en Canadá, 160; en Japón, 108; en Francia, 55 y en Alemania, 22. GapKids y babyGap ampliaban el concepto, como también GapBody, ofreciendo lencería y productos para el cuidado personal. Los 402 locales de Banana Republic, más innovadores y orientados a la moda, estaban más cerca del estilo de Zara, pero a precios más altos. La compañía completaba su oferta con carteras, zapatos, accesorios y una línea de cosméticos, que apuntaban al mercado norteamericano, con solo 13 locales en Canadá y el resto en EUA. La división Old Navy, lanzada en 1994, estaba expandiendo agresivamente sus 666 locales de mil metros cuadrados a localidades ubicadas convenientemente. Su oferta de productos básicos de calidad aceptable, bajo una política de “Precios bajos todos los días”, traían nuevo crecimiento a la compañía e iniciaba una discreta expansión en Toronto.

Con excepción de Benetton, la mayoría de los competidores subcontrataban la mayor parte de la fabricación a países del Tercer Mundo, donde los costos laborales eran increíblemente bajos, no estaban vinculados con sus subcontratistas, los remplazaban rápidamente si no eran confiables y construían marcas fuertes a través de campañas de publicidad. Las colecciones se planeaban con un año de anticipación, por lo menos, y entre el 45 y el 60% se fabricaba seis meses antes de la temporada, a fin de comenzar la temporada con un 80 a 100% de los artículos exhibidos en los locales. Esto permitía un 20% de compras dentro de la temporada, en el mejor de los casos. Las liquidaciones de final de temporada generalmente incluían entre el 20 y el 30% de las existencias.

Al trabajar con base en dos temporadas de tres fases cada una, las empresas tendían a comprar en cantidad y variedad suficiente para cubrir las posibles modas; este tipo de compra en exceso les daba la escala necesaria para negociar mejores términos y condiciones de compra.

## El sistema Zara

El señor Ortega comenzó su carrera como vendedor de telas en un local de La Coruña en 1963; y fundó su empresa Confecciones GOA, orientada hacia la fabricación de ropa interior femenina, con una inversión inicial de US$ 83. En mayo de 1975, Ortega abrió su primer local en la calle Juan Flórez, una de las calles más céntricas de La Coruña, estrategia que repetiría en el futuro, posicionando al local como “moda ac-

tual de calidad media a buen precio". En 1985 se fundó Industrias de Diseño Textil —Inditex— como un holding. En 1988 se inauguró el primer local en el extranjero en Oporto, Portugal, y a la vez se establecieron las bases para sus propias operaciones de fabricación. En 1988 se fundó Zara B.V. en Holanda, un primer paso en la estructura internacional del grupo. En 1989 se inauguraron locales en Nueva York y París y en 1990 se construyó un nuevo depósito de 130 mil metros cuadrados mientras celebraba una alianza estratégica con Toyota para un sistema de fabricación JIT (*Just in Time* —producción conforme a las órdenes de compra). Al año siguiente se constituyó Zara Beijing para manejar el abastecimiento del sudeste asiático.

Siguiendo la filosofía de cero inventario, la distribución de producciones cortas apuntaba a fabricar productos vendibles más que a acumular inventarios, y la subcontratación flexible era una de las claves para responder con menores volúmenes y entregas más frecuentes. El otro aspecto clave era el seguimiento de los cambios en la demanda.

La moda a precios bajos, fabricada y distribuida con rapidez, y la tecnología de punta han sido los ingredientes principales para el éxito de Zara; ya que interpreta las últimas tendencias en menos de 15 días y entrega la mercancía a los locales dos veces por semana. Los especialistas en tendencias viajan alrededor del mundo en busca de nuevos diseños, y todos los locales están unidos electrónicamente con la casa matriz; lo cual permite a los gerentes de local asegurarse de que los diseñadores tienen acceso a la información en tiempo real, al decidir junto con el equipo comercial acerca de telas, cortes y precios de una nueva prenda.

Todos los años la colección se renueva con 11 mil modelos. Hay un equipo de 200 diseñadores creando nuevos diseños. Los productos se fabrican en pequeños volúmenes y se prueban en determinados locales antes de decidir su producción en cantidad; lo cual contribuye a tener una tasa de fracaso de un 1%, tasa muy baja en comparación con el típico 10% de la industria. Cada prenda asignada a un local llega desde el centro de distribución con su precio en la etiqueta (véase el anexo 7). Luego, los gerentes de local y de sector reordenan el producto de acuerdo con su movimiento en la tienda (*performance*) y completan los datos en una "*Palm*" (computadora de mano) que se conecta diariamente con la casa matriz; agregan también comentarios sobre preguntas hechas por clientes acerca de productos vigentes o productos nuevos que están buscando.

En vez de "subcontratar" la fabricación, Zara produce alrededor de la mitad de sus productos en sus talleres. De acuerdo con la política de abastecimiento establecida por la compañía, las telas que proceden de España, Italia, Turquía, India, China y Oriente se cortan y tiñen en una fábrica con tecnología de última generación. Utilizando la información recolectada a través de las computadoras manuales en los locales, los gerentes de producto deciden cuántas prendas fabricar y cuáles son los locales que las tendrían. Equipos multifunción administran un proceso flexible "*just in time*" en las 17 fábricas de Inditex.

Inditex compra las telas 50% sin teñir; luego, en el centro de distribución se cortan las piezas que componen cada prenda y se envían a una red de 400 pequeños talleres especializados en Galicia y el norte de Portugal, para su costura o unión. Las prendas vuelven a Arteixo para ser planchadas, etiquetadas y para un control de calidad antes de ser distribuidas en todo el mundo; esto sólo entre 10 y 15 días después de haber sido diseñadas. Los talleres cobran por prenda terminada y también reciben soporte tecnológico, logístico y financiero para mejorar su calidad y tiempos de entrega. El 80% de la indumentaria se fabrica en Europa, principalmente en España y Portugal, esto permite que la compañía fabrique una línea nueva en sólo tres semanas, contrariamente al promedio de la industria que es de 9 meses; y los productos no permanecen en los locales más de un mes.

Algunas de las prendas producidas en fábricas próximas llegan al centro de distribución de 500 mil metros cuadrados a través de túneles debajo de la antigua calle. A una tasa de 60 mil por hora, las prendas deben recorrer los 200 km de rieles aéreos en sus perchas, para unirse al resto de las prendas que conforman la orden de

compra de un local, antes de ser distribuidos a los locales europeos o al aeropuerto para llegar a los locales del otro lado del océano. En el nivel menor, dos carruseles de 400 metros de largo, adaptados de un fabricante escandinavo, doblan las prendas y las introducen en una caja, a una velocidad de 40 mil prendas por hora. Así, cada semana, 1800 millones de prendas dejan el centro de distribución y los locales reciben nuevos diseños dos veces a la semana; mientras que sus competidores tardan seis semanas, en el mejor de los casos. En Europa los productos se entregan mediante flotas de camiones, mientras que para los locales más distantes se utiliza la vía aérea.

Lorena Alba, ingeniera industrial, maneja la logística de los dos ciclos semanales de abastecimiento de los locales; que consiste en enviar los productos los sábados y los miércoles y reabastecer los locales los lunes y los viernes. Organiza y administra los centros de distribución para las diferentes cadenas, coordinando los productos básicos con el departamento de importación y con las fábricas en España. Pero su preocupación es mantenerse a nivel con un crecimiento anual de la cadena de entre el 20 y el 30%, optimizando el flujo de información para mejorar la calidad de las órdenes y, a la vez, mantener la flexibilidad de la operación. La planeación con una anticipación de 5 a 10 años exige participar en la planeación estratégica y conocer los nuevos requisitos que vienen del departamento de marketing.

La pasión del Grupo Inditex por la moda se refleja en muchos detalles. Por ejemplo, el diseño está presente en la decoración minimalista de su moderna casa matriz: el escaso mobiliario, los grandes espacios y la iluminación intensa y natural dan la impresión de que hay pocas personas trabajando (véase el anexo 6). Las oficinas centrales tienen un salón vacío con compartimentos para aprender inglés y unos metros más lejos está ubicada la oficina de un agente de viajes. Muchos empleados viajan al exterior y probablemente regresarán el lunes para comentar sus descubrimientos acerca de las tendencias de la moda.

Zara planifica una colección central de productos que cubre casi el 50% de su producción. El resto de los 10 mil artículos consiste en prendas de ocasión que pueden estar en cualquier local en dos semanas. Se han agregado otros productos para completar la línea: calzado, carteras, ropa interior, joyas y productos de belleza. Hay dos líneas de perfume que completan la oferta: Zara Fragances, una ambiciosa línea de perfumes y Zara Textures, que varía con cada estilo de vestir. La indumentaria para damas se divide en tres: Zara Women, para el estilo ejecutivo o de moda; Zara Basic, más joven e informal y Trafaluc, deportivo y joven.

Cuadro B *Comparación de precios por país US ($)*

| | Zara Damas | Zara Basics | Zara Niños | Consumo per cápita |
|---|---|---|---|---|
| España | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Portugal | 108 | 108 | 108 | 71 |
| Alemania | 140 | 140 | 110 | 167 |
| Francia | 136 | 136 | 120 | 172 |
| Gran Bretaña | 160 | 160 | 100 | 169 |
| Bélgica | 139 | 137 | 115 | 176 |
| México | 190 | 180 | 180 | n/a |
| EUA | 207 | 204 | 204 | 246 |
| Japón | 220 | 220 | 200 | 208 |
| Kuwait | 162 | 160 | 160 | No disponible |

Fuente: Datos de la Compañía / CSFB

La indumentaria para hombres también se divide en Mens Line at Zara, Zara Basics, 100Zara (ropa informal) y Zara Sport.

Los precios de los artículos se fijan con base en lo que están dispuestos a pagar los clientes-objetivo y la gerencia establece los márgenes de acuerdo con la estrategia competitiva que se sigue. A pesar de sus precios globales, éstos varían entre los países, los más bajos son los de los locales de España y Turquía. En promedio, los precios del sur de Europa son un 10% más altos que los de España, mientras que los del norte de Europa y América son un 70% más altos; los precios japoneses duplican a los de España (véase el cuadro B). Los anexos 8, 9 y 10 muestran un resumen del posicionamiento de los precios de Zara en Europa.

La compañía paga publicidad en los periódicos principales sólo dos veces por año para anunciar cada una de las liquidaciones semestrales. Las liquidaciones de final de temporada son drásticas: se vende todo, lo cual deja los locales completamente vacíos al final de cada temporada.

## La conducción del sistema

De acuerdo con Jesús Vega de la Falla, director de recursos humanos, la cultura es el hilo conductor para implantar una estrategia de diferenciación; pero si bien esto se percibe en forma fuerte y definida, no hay nada escrito al respecto. Esta cultura enfatiza la importancia de las pequeñas cosas y el ser lo suficientemente humilde para aprender de los errores y aceptar las críticas. Una fuerte orientación hacia la excelencia y la mejora continua están permanentemente presentes y se alienta a que todos expresen su opinión. Las evaluaciones son las mismas para todos y no hay un periodo formal de evaluaciones sino un proceso continuo de aprendizaje compartido. La eficiencia se logra a través de la colaboración y debe predominar un sentido de contribución en el que cada sector se obliga a "vender" su servicio a los otros. El organigrama de Inditex aparece en el anexo 11.

La selección de personal se lleva a cabo enfatizando la empatía más que las habilidades profesionales, si bien éstas no son menos importantes. A toda nueva incorporación sigue un periodo de capacitación que se desarrolla, en su mayor parte, en los locales. Los Country Manager (gerentes locales) se eligen en su país de destino y se los trasladaba a Arteixo en donde pasan tiempo en los diferentes departamentos, empapándose de la cultura de la compañía y aprendiendo a ayudar. Esto generalmente dura de 3 a 6 meses, pero como dijo el CEO José María Castellano Ríos, "el periodo de capacitación dura tanto como sea necesario". De vuelta en su país, el nuevo (o nueva) gerente estará a cargo de capacitar a su equipo de trabajo.

La confianza es clave para enseñar, aun entre diferentes culturas, ya que de acuerdo con el señor Ortega, "las personas se parecen mucho en su corazón". Dos veces por semana tres equipos de la casa matriz visitan los locales capacitando y llevando información de un local a otro.

Los sueldos tienen una porción fija del 15.6%, el resto varía significativamente y aumenta a medida que el empleado es promovido y está ligado a objetivos generales. Una porción sustancial de la remuneración de los gerentes de local estaba basada en sus éxitos en las ventas, mientras que la casa matriz es generalmente responsable de organizar las inauguraciones, restauraciones y otros asuntos relacionados con el bien inmueble, además es responsable de la política comercial. En la Oferta Pública Inicial en marzo de 2001, el 1% de las acciones, que representaban US$ 100 millones de dólares, había sido distribuido entre el personal.

Si bien el señor Ortega tiene una oficina en la gerencia, ésta se utiliza sobre todo para recibir visitas en ocasiones formales. Normalmente Ortega se encuentra en la sección de diseño de indumentaria para damas.

Miguel Díaz está a cargo del departamento de marketing de Zara. Se unió a la compañía en 1989, justo después de recibir su Maestría en Administración de Negocios, y con muy poca experiencia había pasado por distintos departa-

mentos hasta que le solicitaron coordinar el departamento clave que emplea a 300 personas. Se ocupa de dos colecciones anuales y define el contenido del 50% de las piezas que forman la base y el 50% que cambia rápidamente siguiendo las tendencias de la moda. Decide los volúmenes de la producción de acuerdo con la imagen de moda deseada, aun cuando cancelar un producto que se vende como pan caliente implicaba un cierto grado de insatisfacción del cliente. Se lo evalúa con base en volumen y rentabilidad y coordina sus acciones con el departamento minorista de Zara para la puesta en práctica en el campo. "Las cosas pasan tan rápido que no existe alguien que nos pueda enseñar. Se debe ser proactivo y hacerse útil. Hay que mantener ideas y actitudes jóvenes y estar abiertos al cambio", es su filosofía del trabajo. A pesar del trabajo pesado, la rotación de personal en la compañía es baja.

"Mantenerlo simple" parece ser el lema de Fernando Aguiar, director de Administración y Sistemas. "La clave no está en el *software,* sino en manejar la información en forma eficiente". Un *software* sencillo y fácil de usar, desarrollado por su equipo de Tecnología Informática, permite a los gerentes de local organizar las órdenes y poder elegir a su manera los productos ofrecidos. Las órdenes se cargan en las *Palm* al final de cada día, y los datos se envían a la casa matriz, donde se procesan de manera tal que los departamentos de marketing de cada marca tengan la información disponible a la mañana siguiente, muy temprano. El procesamiento se realiza por una IBM S-400 y una red de 12 servidores, sólo las sucursales de cada país se mantienen conectadas por Internet, y a la vez se coordinan con sus locales. El señor Aguiar, DBA (Doctor en Administración de Negocios /*Doctor in Business Administration*) especializado en Tecnología de la Información, da prioridad a la velocidad para entregar un programa que a su excelencia; enseña a su equipo de 35 personas que "un programa es inútil salvo que los clientes lo utilicen" y que "no tiene sentido dar un programa excelente pero demorado". El trabajo de su equipo es ofrecer información de calidad a tiempo entre los locales y la casa matriz a través de procesos simples.

### La administración de los locales

Los locales son de suma importancia para Zara, y desde el comienzo se puso énfasis en facilitar la comunicación entre los 24 mil empleados de todo el mundo, así como entre los locales y la casa matriz (véase el anexo 12). Los locales típicos tienen tres secciones: mujeres, hombres y niños, y están ubicados en las calles principales de grandes ciudades.

Los locales se caracterizan por sus vidrieras minimalistas, pero a fines de la década de los ochenta los precios eran bajos y todavía se tenía que ajustar la calidad; al comienzo de la década de los noventa se logró el estilo de una tienda de modas. Los locales espaciosos y cómodos se diseñaron cuidadosamente, con un desorden calculado, pero con una menor densidad de productos que sus competidores H&M o Next, y el tamaño creció de un promedio de 908 metros cuadrados a 1200 metros cuadrados. Todos los locales se administran por Inditex, salvo en determinados países con características geográficas, culturales o de mercado muy especiales. Zara prefiere alquilar los locales, pero cuando es necesario se adquieren inmuebles que garantizan una ubicación selecta, en especial en los locales principales.

Los planes de promoción de ventas se establecen desde la casa matriz y sólo se requiere que los gerentes de los locales los lleven a cabo, también se considera muy importante la retroalimentación (*feedback*) respecto al producto. La distribución de nuevas colecciones es automática, ya que no hay un catálogo de nuevas colecciones por medio del cual los gerentes de Zara puedan elegir lo que requieren. La introducción de nuevos productos se planifica con regularidad, dos veces por semana, a fin de mantener la frescura de la moda y se reponen los diseños dependiendo del éxito o fracaso de cada línea en particular.

El estilo de exhibición en módulos que incorpora las diferentes opciones de prendas en la sección más importante del local, así como la gran variedad de colores crea presentaciones llamativas en bloques de opciones de colores. Debido a la limitada cantidad de unidades en existencia, se expone un sólo artículo de cada

talla y de cada color, razón por la cual los locales requieren un mantenimiento considerable durante el todo día.

El diseño de los locales admite ajustes mínimos por parte de los gerentes de los mismos, de acuerdo con las características de sus clientes. Un local en una calle importante como la Quinta Avenida en Nueva York, ofrece la ropa para damas en la planta baja, en el primer piso se exponen los *jeans* y playeras para mujeres jóvenes, y el segundo piso se dedica a la ropa formal e informal de hombres. El sótano tiene prendas para niños. Hay un ascensor totalmente de vidrio rodeado por escaleras, que se utiliza para subir. La luz clara, las paredes y el techo blancos y unas pocas fotos tienen como objetivo crear un ambiente elegante y a la vez destacar la ropa.

Los exhibidores se cambian todos los meses, mientras que los muebles y la decoración se cambia cada dos años. Se colocan algunos detalles de diseño desarrollados en locales pilotos o *show rooms* para hombres o mujeres, pero cada gerente de local decide la distribución de la mercancía en el mismo. En el sótano de la casa matriz se utilizan 25 espacios para trabajar en el diseño de los exhibidores y hay un local de 1300 $m^2$ que se cambia por completo cada cuatro años y que se usa en forma intensiva para probar la exhibición de mercancía, nuevos muebles y gráficas y cambios en la iluminación.

En los locales, la sección de hombres, que ocupa un 25% del espacio, se mantiene combinando colores y formando conjuntos, por ejemplo camisas y pantalones, la mayor parte de la mercancía está guardada en cajones. Por otro lado, en las secciones de mujeres, las prendas se cuelgan de acuerdo con los colores, pero se deja suficiente espacio para que los clientes puedan hacer sus propias combinaciones, con lo que las prendas cubren sólo la mitad del local. El resto está dedicado a los niños.

Los pedidos son responsabilidad de los gerentes de sección de cada local, quienes pueden solicitar a los vendedores que las completen. Pero, por lo general, las cantidades se basan en los datos de ventas. A fin de fomentar la prueba y la compra, los clientes pueden devolver la mercancía en cualquier local, y se toma al precio marcado en la etiqueta, a pesar de ofertas eventuales.

Los gerentes de sección asisten a los gerentes de los locales en la selección de los vendedores y están a cargo de su capacitación. Los instruyen específicamente en cómo manejar las quejas y a escuchar los requisitos de los clientes para descubrir posibilidades para nuevos productos. Si una serie de clientes requiere un color diferente de una camisa o falda, o un diseño que algún personaje de la televisión usa, se da aviso a la gerencia y se dispara la evaluación de un posible nuevo producto en la casa matriz. Los vendedores se visten con prendas de Zara elegidas por el gerente del local y este vestuario se cambia dos veces durante la temporada.

Todo esta estrategia tiene por objeto atraer a las mujeres al local unas 17 veces durante el año, es decir unos 50 millones de visitantes en España, de los cuales un 20% compraría algo.

## Segmentación del mercado

Inditex es la cabeza de Zara y a la vez realiza funciones corporativas para otras cinco cadenas. Con sus diferentes marcas, Inditex está capacitado para vestir a hombres y mujeres por medio de diferentes ofertas, pero no todas sus franquicias gozan del mismo resultado impactante. Con una participación de mercado del 5%, Zara apunta a la clase media, y Massimo Dutti (*men & women*) a la sofisticada clase media-alta; estas dos marcas son éxitos indiscutibles, pero el resto de las franquicias todavía necesita una serie de ajustes. Bershka (mujeres) y Pull & Bear (hombres y mujeres) surten al segmento joven que se fija en los precios, Kiddy's tiene como objetivo (*target*) los niños, y Brettos se dirige a la mujer profesional trabajadora.

Las marcas se lanzaron o adquirieron después de 1989, para evitar la saturación del mercado español, pero Zara aún representaba el 78.2% de las ventas netas de Inditex. Pull & Bear se creó en 1991 para proporcionar prendas básicas para hombres jóvenes —14 a 28 años—, la indumentaria femenina se introdujo en 1998. El tamaño promedio de los locales era de 154 $m^2$,

en donde se vendían US $161.24[2] millones de ropa informal y de estilo deportivo. Había 229 locales en 10 países.

Massimo Dutti, creado en 1985, ofrecía prendas para hombres de mayor edad –25 a 45 años. Inditex adquirió una participación en 1991 y tomó el control de la compañía en 1995, agregando prendas para la mujer del mismo rango de edad. Sus 198 locales de 182 $m^2$ vendían US$ 184.97 millones en prendas de alta calidad y más formales, a precios accesibles. Tenía tiendas en 12 países.

Bershka se creó en 1998 con ventas de US$ 125.93 millones y estaba dirigida a mujeres jóvenes —13 a 23 años. A través de sus 104 locales en cuatro países ofrece moda de temporada a precios competitivos. Sus locales de 347 $m^2$ tienen puestos para escuchar CD y una máquina automática de bebidas refrescantes, están pensados para convertirse en un lugar de encuentros, en donde las clientas pueden peinarse, broncearse en camas solares o colocarse un tatuaje. Las oficinas centrales están ubicadas en Tordera, Barcelona, en la región de Cataluña, al noreste de España, ahí tiene lugar el diseño y el control de la fabricación tanto para Bershka como para Massimo Dutti.

En 1999, Inditex adquirió el control de Stradivarius, una cadena de 100 locales con un promedio de 212 $m^2$, dispersos a lo largo de siete países, con ventas por US$ 67.73 millones; era el último grito en moda para mujeres entre 15 y 25 años. La casa matriz y el centro de distribución se construyeron cerca de la ciudad de Barcelona.

El último paso fue la ropa interior. En 2001 se abrió una nueva cadena, Oysho, que ofrece lencería, ropa interior y trajes de baño para hombres y mujeres entre 18 y 35 años. En un principio, se planeaban 25 locales en España y Portugal y una expansión global de 40 locales por año.

## Expansión internacional

Mientras tanto, Zara siguió creciendo en el ámbito internacional. Portugal fue el primer país en probar la fórmula en 1988, pero se realizaron movimientos más decisivos en 1989 en Estados Unidos y en 1990 se abrió el primer local en París, el mercado más competitivo de la moda. El éxito de estos locales alentó a la gerencia a abrir nuevos locales en Grecia en 1992. Al año siguiente, se entró en México con un nuevo éxito, y en 1994 se abrieron locales en ciudades de Bélgica de más de 100 mil habitantes.

En Francia se había crecido hasta tener 64 locales, al expandirse a ciudades más grandes entre 1992 y 1994; a esto siguió un crecimiento increíble en 1995, que llevó a Zara a 28 ciudades y a la apertura de 27 locales en el área metropolitana de París.

En 1996 comenzó la primer franquicia en Chipre, y se celebró una alianza estratégica con Benetton para entrar en el mercado italiano. Esta unión se disolvió en 1999, debido a dificultades para conseguir las ubicaciones que requería Zara.

En 1998 comenzó la siguiente fase, y en los tres años siguientes la marca se expandió a 21 países más. Las características de este periodo fueron la apertura de locales en los dos mercados más grandes de Europa aún no cubiertos: Gran Bretaña y Alemania, (este último en régimen de alianza estratégica). También hubo una gran expansión en Sudamérica y una alianza estratégica en Japón.

En cuanto al mercado japonés, se han otorgado dos franquicias a dos distribuidores importantes, uno para Pull & Bear y el otro para Zara; ambas controladas por Inditex. En otros 14 países, incluyendo Medio Oriente, las operaciones fueron exclusivamente concertadas a través de franquicias, pero el resto de los países se cubrieron exclusivamente con base en la propiedad de los locales.

Zara Deutschland se fundó en 1998 con Otto Versand, el vendedor por catalogo líder, para su distribución en Alemania. Se abrieron locales en las principales ciudades —Berlín, Frankfurt, Stuttgart, Dusseldorf, Colonia y Munich.

En el 2000 se abrieron locales en Dinamarca, Austria, Andorra y Qatar. El Líbano y Kuwait fueron los nuevos destinos para entrar en el atractivo mercado de Medio Oriente.

[2]Tipo de cambio: 1 US$ = ¤ 1.0703 (29-12-00)

Los nuevos mercados se abrían con la inauguración de un local y se seguía su evolución en forma cuidadosa para determinar si se debía llevar a cabo la expansión. Siguiendo la política de la empresa, no se realizaba publicidad alguna para anunciar la apertura del local.

En 2001, el 52% de los ingresos provino de los mercados extranjeros, y los expertos de la industria creían que los márgenes eran hasta un 57% más elevados que en España.

## Nuevos desafíos

La cuestión era cómo Zara, que casi no hacía publicidad fuera de su liquidación semestral, podía continuar expandiendo su concepto de diseño basado en la demanda bajo su filosofía de hacer, si todo lo subcontrataba. "Posiblemente era el minorista más innovador y devastador del mundo", según palabras de Daniel Piette, director de modas de LVMH[3](Louis Vuitton, Moet Hennesy). En vez de hacer unos cientos de productos diferentes al año, Zara producía más de 10 mil, y en dos temporadas diferentes al mismo tiempo para sus locales en los hemisferios norte y sur.

Históricamente, los minoristas consideraban la integración vertical como algo negativo, esto no les permitía buscar costos de producción más bajos, y con frecuencia forzaban a la empresa a que operara para adecuarse a su capacidad de producción más que a las necesidades del cliente. Abrir nuevos mercados implicaba la contratación y capacitación de su gerente local por un periodo de hasta un año y el alquiler de locales que permanecían cerrados hasta que el equipo estuviera listo. Costaba recuperarse de esta inversión inicial, dada la política de baja o nada de publicidad que la compañía seguía.

La fórmula no siempre era exitosa, como en el caso de Japón o el local Pull & Bear que cerró en China en 1999. A los clientes argentinos, afectados por la recesión, no les parecía que los precios fueran tan bajos como afirmaba la fama de la cadena, debido a los altos aranceles de importación y a un tipo de cambio artificialmente alto.

Cuanto más se alejaba el grupo de su patria, en donde se había enfrentado a una competencia modesta, más estiraba su modelo centralizado. En Sudamérica se operaba a contratemporada, lo cual añadía complejidad a la eficiencia del sistema. Un centro de distribución en las afueras de Buenos Aires ayudaría a abastecer la región —Chile, Argentina y Uruguay. ¿Debían fabricarse colecciones especiales para esta región, o debían abastecerse con productos de las temporadas pasadas?

Los locales en EUA eran exitosos, pero todos estaban ubicados en Nueva York, lo cual reflejaba el resto del país sólo hasta cierto grado. Pero si se expandía la cantidad de locales en EUA tal vez sería necesario desarrollar fábricas para abastecer al mercado norteamericano, y la industria textil ya se había mudado de EUA al sudeste asiático. ¿Cómo debía expandirse la compañía en este mercado? ¿Debía el gigantesco mercado estadounidense ser el próximo paso, especialmente en vista de los planes anunciados por H&M de abrir 85 locales en Nueva Inglaterra para finales de 2003?

Por otra parte, moverse hacia los mercados más concentrados del norte de Europa pondría a Zara ante una competencia más fuerte que en el sur, pero en un mercado más rico. ¿Debía la compañía elegir profundizar su presencia en esta región y a la vez expandirse en América?

Otra cuestión era si Inditex era capaz de reproducir su exitosa expansión con sus otros formatos. Bershka fue creada para el segmento de mujeres de clase media-alta y luego el objetivo había sido redefinido, orientándose hacia adolescentes de ingresos más bajos, siguiendo el modelo L2 de The Limited. Deep Blue Jeans —marca de jeans que se vendía en Pull & Bear— había abierto locales en España para compradores que buscaran un lugar especializado en jeans. Algunas de las otras marcas ya se estaban trasladando al exterior. Pull & Bear estaba presente en 10 países. Massimo Dutti en 12 y Bershka y Stradivarius en siete países. Pero Zara aún proveía el 78% de los ingresos totales, ¿estaban lo suficientemente diferenciados para desafiar a los pro-

[3]*The New Yorker*, sep. 18 de 2000.

veedores locales en cada mercado? Siempre estaba presente el tema de la disminución de la atención de la gerencia, ya que cada negocio exigía el diseño de su propia estrategia para la expansión.

Otro tema era que la fijación de precios en euros entraría en vigencia a partir de enero de 2002 y esto pondría sobre la mesa el diferente posicionamiento de precios entre los mercados europeos. Y finalmente existía el tema de la sucesión de Ortega.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿En qué se basan las ventajas competitivas de Zara? Compárelas con sus principales competidores.
2. ¿Cuál debería ser la estrategia de Inditex para proseguir la expansión internacional?
3. ¿Qué otros desafíos enfrentan y cuál debería ser su respuesta?

ANEXO 1 *Cantidad de locales en el año 2000*

| | Cantidad de locales | Locales en España | Locales en el exterior | Ingresos (US$ millones) | Ventas en locales propios franquiciados y (IVA excl.) (US$ millones) | Ventas en locales en el exterior (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2000** | 1,080 | 692 | 388 | 2,422 | 2414 | 52 |
| **1999** | 922 | 603 | 319 | 1,988 | 1,954.57 | 48 |
| **1998** | 748 | 489 | 259 | 1,846 | 1,743.61 | 46 |
| **1997** | 622 | 433 | 189 | 1,307 | 1,232.31 | 42 |
| **1996** | 541 | 399 | 142 | 1,212 | 1,125.50 | 36 |
| **1995** | 508 | 391 | 117 | 1,142 | 1,065.02 | 30 |
| **Variación 00/99** | 17% | 15% | 22% | 22% | 24% | |
| **Crecimiento promedio 99/95** | 16% | 11% | 28% | 24% | 26% | |

Fuente: Informe Financiero del Grupo Inditex 1998/2000/ CSFB 2001

ANEXO 2 *Inditex: Cantidad de locales en el exterior*

| | Año de inauguración | Propio | Franquicia | Total | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|---|
| España | 1975 | 646 | 46 | 692 | 64.1 |
| Portugal | 1988 | 78 | 26 | 104 | 9.6 |
| EUA | 1989 | 6 | 0 | 6 | 0.6 |
| Francia | 1990 | 64 | 0 | 64 | 5.9 |
| México | 1992 | 30 | 11 | 41 | 3.8 |
| Grecia | 1993 | 19 | 0 | 19 | 1.8 |
| Bélgica | 1994 | 13 | 8 | 21 | 1.9 |
| Suecia | 1994 | 0 | 5 | 5 | 0.5 |
| Malta | 1995 | 0 | 2 | 2 | 0.2 |
| Chipre | 1996 | 0 | 8 | 8 | 0.7 |
| Israel | 1997 | 0 | 23 | 23 | 2.1 |
| Noruega | 1997 | 0 | 1 | 1 | 0.1 |
| Gran Bretaña | 1998 | 7 | 0 | 7 | 0.6 |
| Argentina | 1998 | 8 | 0 | 8 | 0.7 |
| EAU | 1998 | 0 | 5 | 5 | 0.5 |
| Japón | 1998 | 6 | 11 | 17 | 1.6 |
| Kuwait | 1998 | 0 | 4 | 4 | 0.4 |

ANEXO 2 *(continuación...)*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Líbano** | 1998 | 0 | 4 | 4 | 0.4 |
| **Turquía** | 1998 | 4 | 0 | 4 | 0.4 |
| **Venezuela** | 1998 | 4 | 0 | 4 | 0.4 |
| **Bahrein** | 1999 | 0 | 1 | 1 | 0.1 |
| **Brasil** | 1999 | 5 | 0 | 5 | 0.5 |
| **Canadá** | 1999 | 3 | 0 | 3 | 0.3 |
| **Chile** | 1999 | 2 | 0 | 2 | 0.2 |
| **Alemania** | 1999 | 7 | 0 | 7 | 0.6 |
| **Holanda** | 1999 | 0 | 2 | 2 | 0.2 |
| **Polonia** | 1999 | 0 | 2 | 2 | 0.2 |
| **Arabia Saudita** | 1999 | 0 | 11 | 11 | 1.0 |
| **Uruguay** | 1999 | 2 | 0 | 2 | 0.2 |
| **Andorra** | 2000 | 0 | 1 | 1 | 0.1 |
| **Austria** | 2000 | 3 | 0 | 3 | 0.3 |
| **Dinamarca** | 2000 | 1 | 0 | 1 | 0.1 |
| **Qatar** | 2000 | 0 | 1 | 1 | 0.1 |
| **Total** | | **908** | **172** | **1080** | **100** |

Fuente: CSFB / Informe Financiero del Grupo Inditex 1998/2000

ANEXO 3 *Cantidad de locales por cadena - 2000*

| Cadena | Cantidad Locales | Locales fuera de España | Franquicias | Sup. de Ventas ('000 m²) |
|---|---|---|---|---|
| Zara | 449 | 229 | 27 | 408 |
| Pull & Bear | 229 | 64 | 30 | 35 |
| Massimo Dutti | 198 | 61 | 78 | 36 |
| Bershka | 104 | 21 | 2 | 36 |
| Stradivarius | 100 | 13 | 35 | 21 |
| **Total** | **1080** | **388** | **172** | **537** |

Fuente: Informe Financiero del Grupo Inditex 1998/2000

ANEXO 4 *Inversión total en el ejercicio fiscal*

| Año | US$ (millones) | Tipo de cambio | Fecha |
|---|---|---|---|
| 2000 | **278.3** | 179.64 | 31/01/2001 |
| 1999 | **412.3** | 170.29 | 31/01/2000 |
| 1998 | **316.6** | 145.57 | 31/01/1999 |
| 1997 | **138.1** | 155.01 | 31/01/1998 |
| 1996 | **138.6** | 138.5 | 31/01/1997 |
| 1995 | **205.1** | 125.79 | 31/01/1996 |
| Variación 99/00 | -32 % | | |
| Tasa Promedio de Crecimiento 95/99 | 18 % | | |

Fuente: Informe Financiero del Grupo Inditex 1998/2000 / CSFB

ANEXO 5 *Utilidad operativa – Año 2000*

| | Utilidad Operativa/ Ventas (%) | Rotación de Existencias |
|---|---|---|
| **ZARA** | 14.7 | 10.67 |
| **GAP** | 10.6 | 7.18 |
| **HENNES & MAURITZ** | 12.3 | 6.84 |

Fuente: Memoria Anual de GAP, ZARA , H&M 2000

ANEXO 6 *Oficina principal del Grupo Inditex*



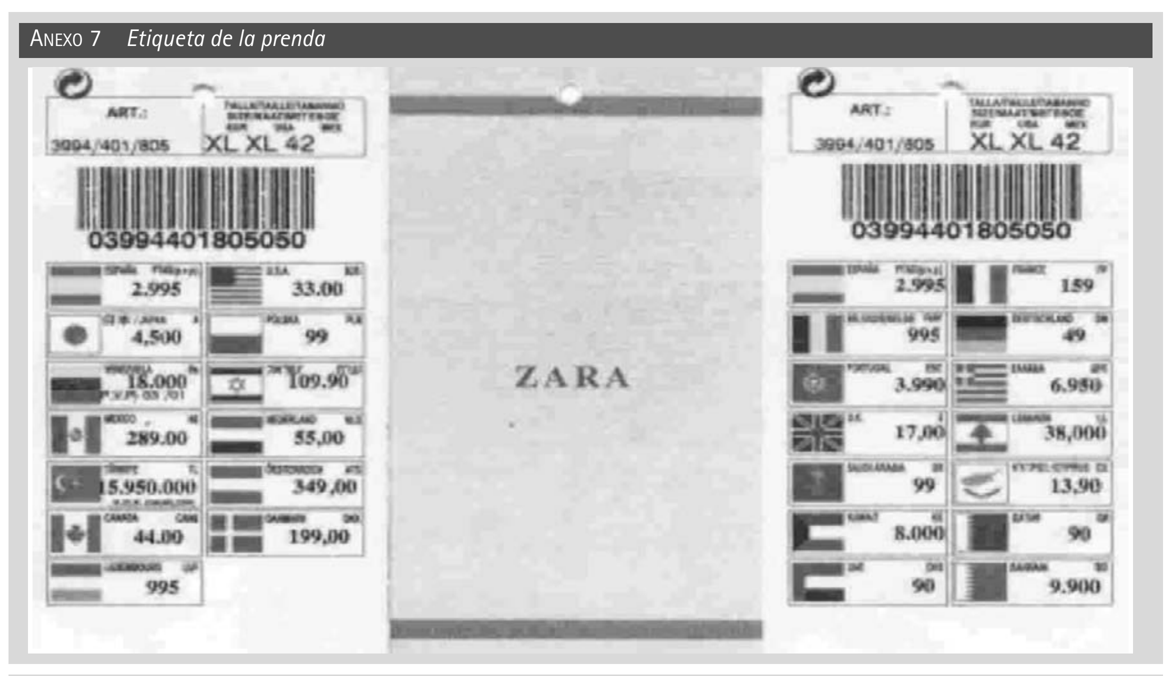









ANEXO 7 *Etiqueta de la prenda*




ANEXO 8 *Comparación de precios entre tres prendas diferentes (US$)*

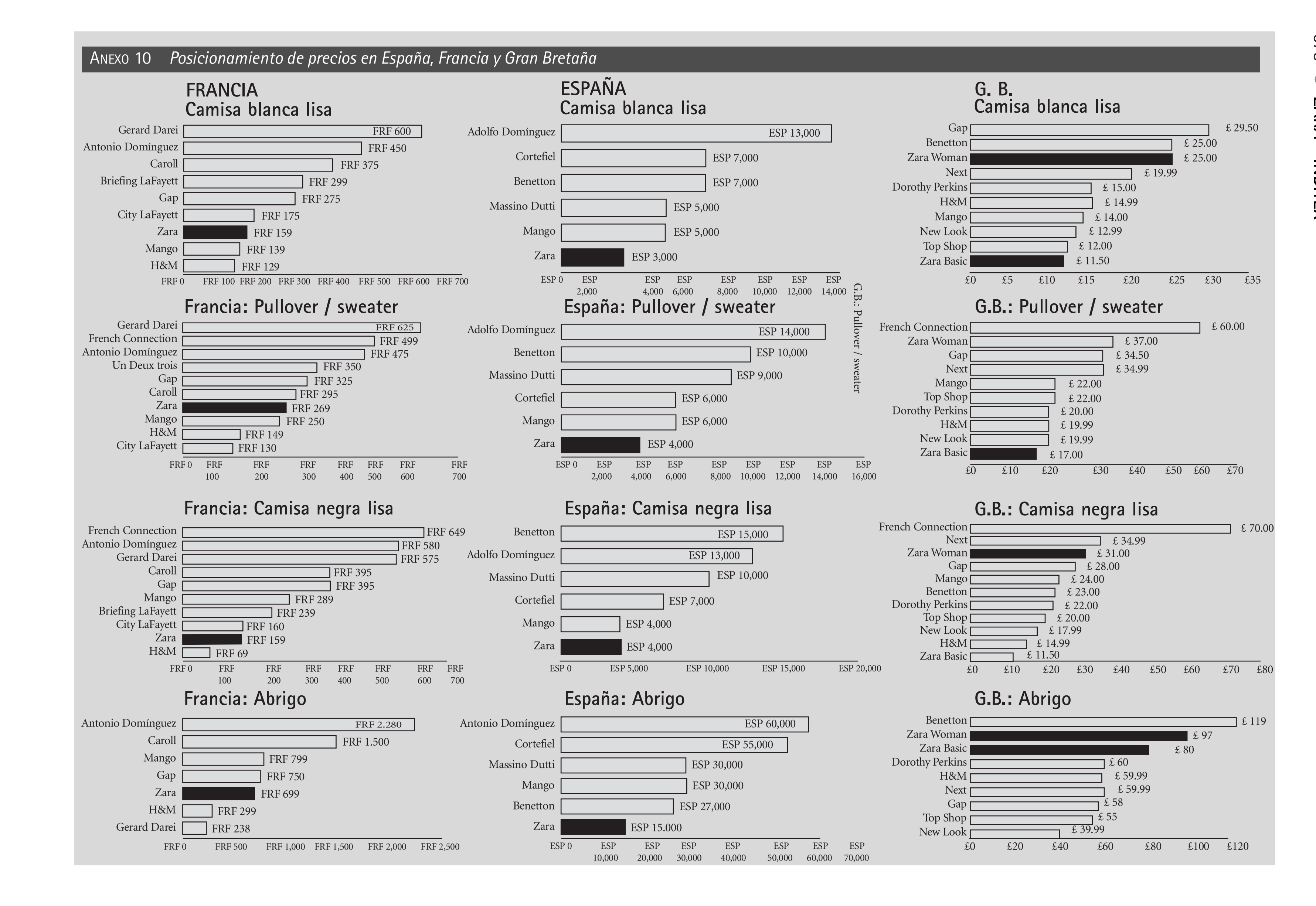
| Compañía | Traje | Camisa | Pantalones |
|---|---|---|---|
| H&M | 110 | 9 | |
| C&A | 156 a 220 | 9 a 33 | 22 a 73 |
| New Look | 119 | 15 | 46 |
| GAP | n.d. | 29 | 70 |
| Next | 220 | 37 | 82 |
| Zara | 130 | 26 | 33 |
| Kookai | 275 | 27 | 73 a 92 |

ANEXO 9 *Comparación de precios de un par de jeans en diferentes mercados geográficos*

| País | Precio en moneda local | | Precio en US$[4] | Comparado con España (%) |
|---|---|---|---|---|
| **España** | 3,995 | pesetas | 24.87 | 0 |
| **Portugal** | 4,990 | escudo | 25.78 | 4 |
| **Grecia** | 8,950 | Dracmas | 28.45 | 14 |
| **Italia** | 59,900 | Lira italiana | 32.04 | 29 |
| **Turquía** | 1,490,000 | Lira turca | 32.46 | 31 |
| **Hungría** | 7,990 | Forint | 32.68 | 31 |
| **Polonia** | 135 | Zloty | 32.70 | 31 |
| **Alemania** | 65 | Marcos | 34.42 | 38 |
| **Francia** | 219 | Franco francés | 34.58 | 39 |
| **Arabia Saudita** | 129 | Riyal saudita | 34.81 | 40 |
| **Bélgica** | 1,395 | Franco belga | 35.81 | 44 |
| **México** | 399 | Peso mexicano | 42.91 | 73 |
| **EUA** | 44 | Dólar EUA | 44.00 | 77 |
| **Japón** | 5,800 | Yen | 54.52 | 119 |

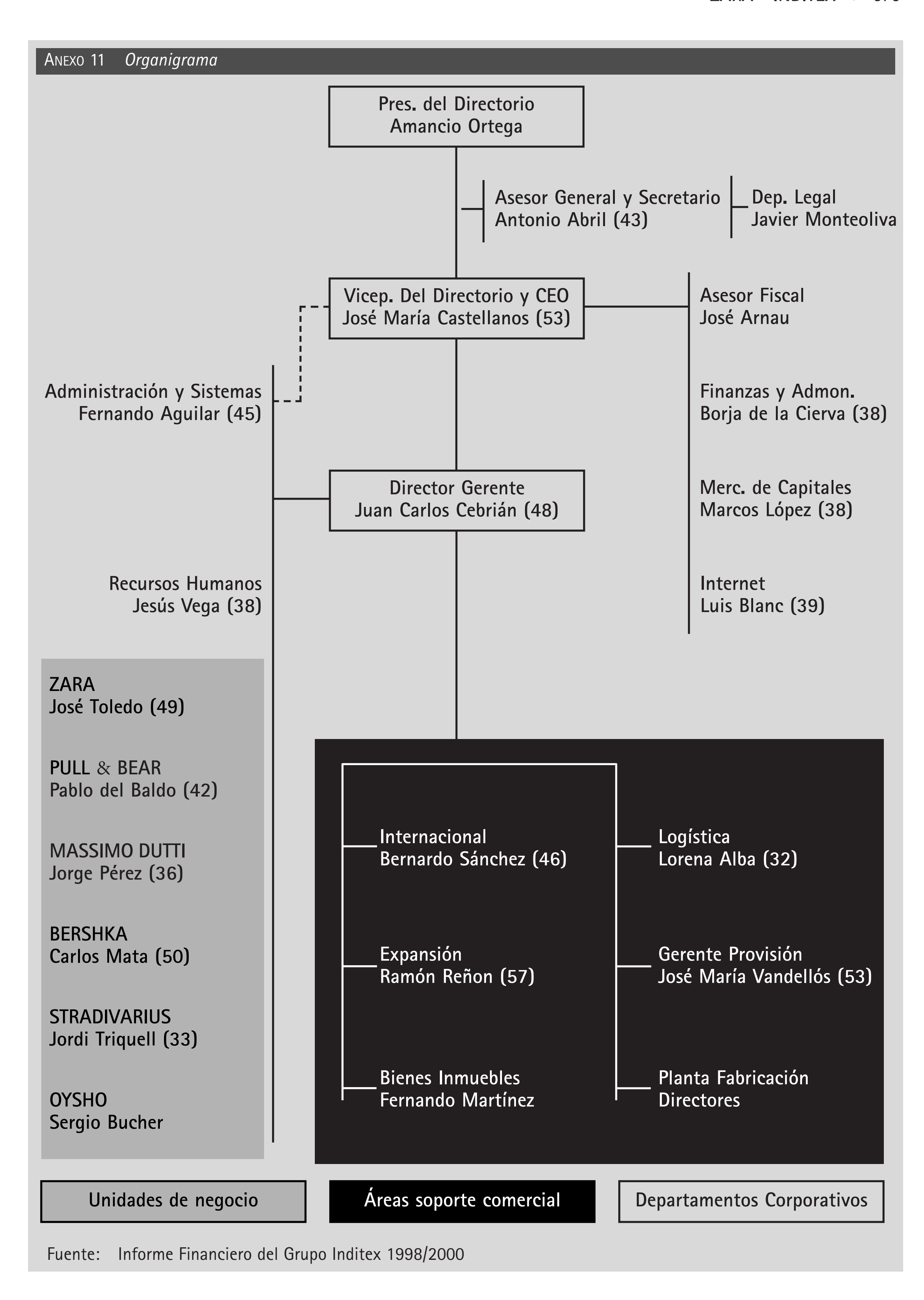
Fuente: Inditex S.A. IESE –500-001 M-1081

[4]Tipo de cambio: US$1 = ¤ 1.0703 (01-09-00)
Fuente: Yahoo Finance




ANEXO 10 *Posicionamiento de precios en España, Francia y Gran Bretaña*

ANEXO 11 *Organigrama*




Fuente: Informe Financiero del Grupo Inditex 1998/2000

ANEXO 12 *Cantidad promedio de empleados*

| Año | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Total | 18,196 | 13,984 | 11,968 | 8,368 | 6,463 | 5,627 |
| España | 11,806 | 8,529 | 7,637 | 5,897 | 4,573 | 4,158 |
| Extranjero | 6,391 | 5,455 | 4,331 | 2,511 | 1,891 | 1,469 |
| Variación año anterior | 30 % | 17% | 43% | 29% | 15% | |
| En España | 38 % | 12% | 30% | 29% | 10% | |
| Extranjero | 17 % | 26% | 72% | 33% | 29% | |
| Crecimiento promedio anual 99/95 | 26 % | | | | | |
| En España | 20 % | | | | | |
| Extranjero | 40 % | | | | | |

Fuente: Informe financiero del Grupo Inditex 1998/2000 / CSFB

ANEXO 13 *INDITEX S.A. Balance y Estado de Resultados (US$ 000)*[5]

| | 2000 | | 1999 | | 1998 | | 1997 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos operativos netos | 2,421,782 | | 1,988,414 | | 1,845,607 | | 1,306,787 | |
| Costo de venta | 1,198,124 | 49.5% | 968,407 | 48.7% | 971,574 | 52.6% | 682,511 | 52.2% |
| Utilidad bruta | 1,223,658 | 50.5% | 1,020,007 | 51.3% | 874,033 | 47.4% | 624,276 | 47.8% |
| Gastos operativos (Resultado) (Personal, I&D, Amortizaciones y demás gastos operativos) | 868,554 | 35.9% | 730,066 | 36.7% | 597,637 | 32.4% | 418,367 | 32.0% |
| Utilidad operativa | 355,105 | 14.7% | 289,941 | 14.6% | 276,396 | 15.0% | 205,909 | 15.8% |
| Otros resultados (gastos) | 4,954 | 0.2% | 3,212 | 0.2% | -275 | 0.0% | 206 | 0.0% |
| Gastos financieros (utilidad) | 12,948 | 0.5% | 6,019 | 0.3% | 6,856 | 0.4% | 5,238 | 0.4% |
| Utilidad antes de impuestos | 347,111 | 14.3% | 287,134 | 14.4% | 269,266 | 14.6% | 200,877 | 15.4% |
| Impuesto a la Utilidad | 99,031 | 4.1% | 84,198 | 4.2% | 86,968 | 4.7% | 64,635 | 4.9% |
| Utilidad Neta | 248,079 | 10.2% | 202,936 | 10.2% | 182,297 | 9.9% | 136,243 | 10.4% |
| Activos | 1,952,091 | | 1,731,699 | | 1,515,971 | | 1,047,746 | |
| Activos corrientes | 556,011 | 28.5% | 470,856 | 27.2% | 447,433 | 29.5% | 294,060 | 28.1% |
| Efectivo + Inversiones | 188,827 | 9.7% | 160,696 | 9.3% | 173,339 | 11.4% | 144,649 | 13.8% |
| Inventarios | 226,965 | 11.6% | 184,139 | 10.6% | 180,188 | 11.9% | 109,703 | 10.5% |
| Otros activos corrientes | 140,219 | 7.2% | 126,021 | 7.3% | 93,906 | 6.2% | 39,708 | 3.8% |
| Activos no corrientes | 1,396,080 | 71.5% | 1,260,843 | 72.8% | 1,068,538 | 70.5% | 753,686 | 71.9% |
| Bienes de uso | 968,759 | 49.6% | 850,860 | 49.1% | 766,552 | 50.6% | 532,720 | 50.8% |
| Otros activos | 427,321 | 21.9% | 409,983 | 23.7% | 301,986 | 19.9% | 220,966 | 21.1% |
| Pasivos | 1,952,092 | | 1,732,228 | | 1,515,972 | | 1,048,809 | |
| Pasivos corrientes | 620,853 | 31.8% | 539,087 | 31.1% | 508,237 | 33.5% | 292,800 | 27.9% |
| Cuentas a pagar (corto plazo) | 529,348 | 27.1% | 423,942 | 24.5% | 405,626 | 26.8% | 245,771 | 23.4% |
| Deudas (corto plazo) | 89,724 | 4.6% | 113,671 | 6.6% | 100,969 | 6.7% | 46,158 | 4.4% |
| Otros pasivos a corto plazo | 1,781 | 0.1% | 1,474 | 0.1% | 1,642 | 0.1% | 871 | 0.1% |
| Pasivos no corrientes | 246,726 | 12.6% | 320,436 | 18.5% | 238,071 | 15.7% | 187,213 | 17.9% |
| Deudas (largo plazo) | 214,696 | 11.0% | 284,274 | 16.4% | 212,880 | 14.0% | 176,137 | 16.8% |
| Otros pasivos a largo plazo | 32,030 | 1.6% | 36,162 | 2.1% | 25,191 | 1.7% | 11,076 | 1.1% |
| Patrimonio neto | 1,084,513 | 55.6% | 872,705 | 50.4% | 769,664 | 50.8% | 568,796 | 54.2% |

[5] Tipo de cambio= US$ 1 = Pesetas españolas 179.64 170.29 145.57 155.01
Fecha: 31/01/2001 31/01/2000 31/01/1999 31/01/1998

Anexo 13 *(Continuación...)*

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acciones ordinarias & Superávit | 1,084,513 | 100.0% | 872,705 | 100.0% | 769,664 | 100.0% | 568,796 | 100.0% |
| Resultados no asignados | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% |
| Otras acciones | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% |
| Empleado promedio tiempo completo | 18,196 | | 13,984 | | 11,968 | | 8,368 | |
| Metros cuadrados | 536,592 | | 440,775 | | 329,518 | | | |

Fuente: Informe financiero del Grupo Inditex 1998/2000

Anexo 14 *Estado de Resultados GAP Inc. (US$ 000)*[6]

| | 2000 | | 1999 | | 1998 | | 1997 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos operativos netos | 13,673,460 | | 11,635,398 | | 9,054,462 | | 6,507,825 | |
| Costo de venta | 8,599,442 | 62.9% | 6,775,262 | 58.2% | 5,318,218 | 58.7% | 4,021,541 | 61.8% |
| Utilidad bruta | 5,074,018 | 37.1% | 4,860,136 | 41.8% | 3,736,244 | 41.3% | 2,486,284 | 38.2% |
| Gastos operativos (Ingresos) (Personal, I&D, Amortizaciones y demás gastos operativos) | 3,629,257 | 26.5% | 3,043,432 | 26.2% | 2,403,365 | 26.5% | 1,635,017 | 25.1% |
| Utilidad operativa | 1,444,761 | 10.6% | 1,816,704 | 15.6% | 1,332,879 | 14.7% | 851,267 | 13.1% |
| Otros resultados (gastos) | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Gastos financieros (utilidad) | 62,876 | 0.5% | 31,755 | 0.3% | 13,617 | 0.2% | –2,957 | 0.0% |
| Utilidad antes de impuestos | 1,381,885 | 10.1% | 1,784,949 | 15.3% | 1,319,262 | 14.6% | 854,224 | 13.1% |
| Impuesto a la Utilidad | 504,388 | 3.7% | 657,884 | 5.7% | 494,723 | 5.5% | 320,341 | 4.9% |
| Utilidad Neta | 877,497 | 6.4% | 1,127,065 | 9.7% | 824,539 | 9.1% | 533,883 | 8.2% |
| Activos | 7,012,908 | | 5,188,756 | | 3,963,919 | | 3,337,502 | |
| Activos corrientes | 2,648,050 | 37.8% | 2,197,790 | 42.4% | 1,871,824 | 47.2% | 1,830,947 | 54.9% |
| Efectivo + Inversiones | 408,794 | 5.8% | 450,352 | 8.7% | 565,253 | 14.3% | 913,169 | 27.4% |
| Inventarios | 1,904,153 | 27.2% | 1,462,045 | 28.2% | 1,056,444 | 26.7% | 733,174 | 22.0% |
| Otros activos corrientes | 335,103 | 4.8% | 285,393 | 5.5% | 250,127 | 6.3% | 184,604 | 5.5% |
| Activos no corrientes | 4,364,858 | 62.2% | 2,990,966 | 57.6% | 2,092,095 | 52.8% | 1,506,555 | 45.1% |
| Bienes de uso | 4,007,685 | 57.1% | 2,715,315 | 52.3% | 1,876,370 | 47.3% | 1,365,246 | 40.9% |
| Otros activos | 357,173 | 5.1% | 275,651 | 5.3% | 215,725 | 5.4% | 141,309 | 4.2% |
| Pasivos | 7,012,908 | | 5,188,756 | | 3,963,919 | | 3,337,502 | |
| Pasivos corrientes | 2,799,144 | 39.9% | 1,752,879 | 33.8% | 1,553,103 | 39.2% | 991,548 | 29.7% |
| Cuentas a pagar (corto plazo) | 1,067,207 | 15.2% | 805,945 | 15.5% | 684,130 | 17.3% | 416,976 | 12.5% |
| Deudas (corto plazo) | 1,029,904 | 14.7% | 168,961 | 3.3% | 90,690 | 2.3% | 84,794 | 2.5% |
| Otros pasivos a corto plazo | 702,033 | 10.0% | 777,973 | 15.0% | 778,283 | 19.6% | 489,778 | 14.7% |
| Pasivos no corrientes | 1,285,525 | 18.3% | 1,202,832 | 23.2% | 837,137 | 21.1% | 761,968 | 22.8% |
| Deudas (largo plazo) | 780,246 | 11.1% | 784,925 | 15.1% | 496,455 | 12.5% | 496,044 | 14.9% |
| Otros pasivos a largo plazo | 505,279 | 7.2% | 417,907 | 8.1% | 340,682 | 8.6% | 265,924 | 8.0% |
| Patrimonio neto | 2,928,239 | 41.8% | 2,233,045 | 43.0% | 1,573,679 | 39.7% | 1,583,986 | 47.5% |
| Acciones ordinarias & Superávit | 341,928 | 11.7% | 719,858 | 32.2% | 398,912 | 25.3% | 339,670 | 21.4% |
| Resultados no asignados | 4,974,773 | 169.9% | 4,172,796 | 186.9% | 3,121,360 | 198.3% | 2,392,750 | 151.1% |
| Otras acciones | –2,388,462 | –81.6% | –2,659,609 | –119.1% | –1,946,593 | –123.7% | –1,148,434 | –72.5% |
| Empleado promedio a tiempo completo | 119,520 | | 100,800 | | 79,920 | | 58,320 | |
| Metros cuadrados | 2,917,726 | 0 | 2,229,963 | | 1,744,438 | | 1,424,081 | |

Fuente: Económática / Memoria GAP 2000

[6] Tipo de cambio= US$ 1 = Pesetas españolas 179.64 170.29 145.57 155.01
Fecha: 31/01/2001 31/01/2000 31/01/1999 31/01/1998

**ANEXO 15** *Hennes & Mauritz . Estado de Resultados & Balance (US$ 000)*[7]

| | 1999/2000 | | 1998/1999 | |
|---|---|---|---|---|
| Ingresos operativos netos | 3,009,190 | | 3,280,953 | |
| Costo de venta | 1,487,747 | 49.4% | 1,547,329 | 47.2% |
| Utilidad bruta | 1,521,443 | 50.6% | 1,733,624 | 52.8% |
| Gastos operativos (Resultado) (Personal, I&D, Amortizaciones y demás gastos operativos) | 1,150,099 | 38.2% | 1,194,800 | 36.4% |
| Utilidad Operativa | 371,344 | 12.3% | 538,824 | 16.4% |
| Otros resultados (gastos) | | 0.0% | | 0.0% |
| Gastos financieros (utilidad) | -23,379 | -0.8% | -21,012 | -0.6% |
| Utilidad antes de impuestos | 394,723 | 13.1% | 559,835 | 17.1% |
| Impuesto a la Utilidad | -143,330 | -4.8% | 192,729 | 5.9% |
| Utilidad Neta | 538,053 | 17.9% | 367,106 | 11.2% |
| | | | | |
| Activos | 1,551,392 | | 1,670,343 | |
| Activos corrientes | 1,051,897 | 67.8% | 1,297,848 | 77.7% |
| Efectivo + Inversiones | 533,913 | 34.4% | 803,812 | 48.1% |
| Existencias | 439,595 | 28.3% | 424,624 | 25.4% |
| Otros activos corrientes | 78,389 | 5.1% | 69,412 | 4.2% |
| Activos no corrientes | 499,495 | 32.2% | 372,495 | 22.3% |
| Bienes de uso | 489,950 | 31.6% | 363,589 | 21.8% |
| Otros activos | 9,545 | 0.6% | 8,906 | 0.5% |
| | | | | |
| Pasivos | 1.551,422 | | 1.670,400 | |
| Pasivos corrientes | 299,723 | 19.3% | 378,471 | 22.7% |
| Cuentas a pagar (corto plazo) | 91,433 | 5.9% | 104,824 | 6.3% |
| Deudas (corto plazo) | 208,290 | 13.4% | 273,647 | 16.4% |
| Otros pasivos a corto plazo | | 0.0% | | 0.0% |
| Pasivos no corrientes | 76,818 | 5.0% | 80,894 | 4.8% |
| Deudas (largo plazo) | 4.140 | 0.3% | 5,082 | 0.3% |
| Otros pasivos a largo plazo | 72,678 | 4.7% | 75,812 | 4.5% |
| Patrimonio Neto | 1,174,881 | 75.7% | 1,211,035 | 72.5% |
| Acciones ordinarias & Superávit | 185,840 | 15.8% | 194,259 | 16.0% |
| Resultados no asignados | 989,041 | 84.2% | 1,016,776 | 84.0% |
| Otras acciones | | 0.0% | | 0.0% |
| | | | | |
| Empleado promedio a tiempo completo | 20,680 | | 17,652 | |
| Metros cuadrados | 579,805 | | | |

Fuente: Memoria de Hennes & Mauritz 1998/2000

[7]Tipo de cambio
30/11/2000 8.5
30/11/2001 10.12

ANEXO 16 *Grupo Benetton. Estado de Resultados & Balance (US$ 000)*

| | 1999 | | 1998 | |
|---|---|---|---|---|
| Ingresos operativos netos | 1,995,941 | | 1,993,914 | |
| Costo de venta | 1,116,659 | 55.9% | 1,175,830 | 59.0% |
| Utilidad bruta | 879,282 | 44.1% | 818,084 | 41.0% |
| Gastos operativos (Resultado) ( Personal, I&D, Amortizaciones y demás gastos operativos) | 561,435 | 28.1% | 583,500 | 29.3% |
| Utilidad Operativa | 317,847 | 15.9% | 234,584 | 11.8% |
| Otros resultados (gastos) | 11,659 | 0.6% | -4,603 | -0.2% |
| Gastos financieros (utilidad) | -39,483 | -2.0% | -10,074 | -0.5% |
| Utilidad antes de impuestos | 290,023 | 14.5% | 219,907 | 11.0% |
| Impuesto a la Utilidad | 95,908 | 4.8% | 68,157 | 3.4% |
| Utilidad Neta | 194,115 | 9.7% | 151,750 | 7.6% |
| | | | | |
| Activos | 2,655,790 | | 2,685,658 | |
| Activos corrientes | 1,643,042 | 61.9% | 1,902,304 | 70.8% |
| Efectivo + Inversiones | 425,679 | 16.0% | 700,696 | 26.1% |
| Existencias | 343,851 | 12.9% | 347,749 | 12.9% |
| Otros activos corrientes | 873,512 | 32.9% | 853,859 | 31.8% |
| Activos no corrientes | 1,012,748 | 38.1% | 783,354 | 29.2% |
| Bienes de uso | 501,733 | 18.9% | 401,190 | 14.9% |
| Otros activos | 511,015 | 19.2% | 382,164 | 14.2% |
| | | | | |
| Pasivos | 2,655,790 | | 2,685,658 | |
| Pasivos corrientes | 925,318 | 34.8% | 922,734 | 34.4% |
| Cuentas a pagar (corto plazo) | 529,206 | 19.9% | 485,478 | 18.1% |
| Deudas (corto plazo) | 396,112 | 14.9% | 437,256 | 16.3% |
| Otros pasivos a corto plazo | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Pasivos no corrientes | 606,408 | 22.8% | 608,895 | 22.7% |
| Deudas (largo plazo) | 542,006 | 20.4% | 543,410 | 20.2% |
| Otros pasivos a largo plazo | 64,402 | 2.4% | 65,485 | 2.4% |
| Patrimonio neto | 1,124,064 | 42.3% | 1,154,029 | 43.0% |
| Acciones ordinarias & Superávit | 327,436 | 29.1% | 317,311 | 27.5% |
| Resultados no asignados | 629,038 | 56.0% | 684,217 | 59.3% |
| Otras acciones | 167,590 | 14.9% | 152,501 | 13.2% |

Fuente: memoria del Grupo Benetton, 1999

# Port Aventura (*)

Faltaban pocas semanas para la reapertura del parque, y Luis Rullán, director general de Port Aventura, no ocultaba sus preocupaciones por la nueva temporada a punto de estrenar. Éste iba a ser el segundo año de Port Aventura y estaba en juego el despegue definitivo del parque o el principio de momentos difíciles.

El año anterior, el de su inauguración, aunque no faltaron los problemas, las cosas habían ido mejor de lo previsto. El número de visitantes, 2 .76 millones, había superado en 110 mil el objetivo fijado. Los ingresos, 13,500 millones de pesetas,[1] superaron el objetivo en casi 2 mil millones y, fruto de ello, los resultados inicialmente previstos para la primera temporada de 1,300 millones de pérdidas, se habían saldado con un esperanzador punto muerto. También se había ganado la batalla de la opinión pública. La gente del lugar hablaba con orgullo del parque. Cuando Port Aventura abriera de nuevo sus puertas el 25 de marzo de 1996 tendrían que responder a unas expectativas que no habían hecho sino crecer conforme pasaban los meses.

La principal incógnita para 1996 se centraba en el "efecto champán", que consistía en la bajada del número de visitantes que habían experimentado todos los parques temáticos y de atracciones en su segundo año de operaciones, una vez disipada la curiosidad de la novedad. A ello debía sumarse la reducción de costos comerciales de captación de clientes que iba a emprenderse en la segunda campaña, vía rebaja en comisiones a los canales de distribución y drástica disminución de las promociones de entradas de regalo en combinación con otros productos de consumo. Las consecuencias de estas decisiones y el lanzamiento de un nuevo precio nocturno eran las cuestiones tácticas sobre las que planeaban las principales dudas de su puesta en marcha. Sin embargo, los objetivos para 1996 apuntaban a una ambiciosa cifra de 3 millones de visitantes, que unida a la rebaja de su costo comercial de captación, podrían mejorar sensiblemente los resultados.

## Nacimiento del proyecto

Tuvieron que transcurrir nueve años para que Port Aventura abriera sus puertas al público en mayo de 1995. La historia de la construcción de Port Aventura había estado plagada de sobresaltos. Cuando en 1986 Disney eligió París, frente a España, para la instalación de su parque europeo, las autoridades catalanas se encontraron con el interés del grupo norteamericano Anheuser Bush por liderar un proyecto parecido en España. Anheuser Bush, además de poseer una cuota del 46% en el mercado de cerveza americana, regía diez parques temáticos en Estados Unidos.

Bush decidió que el parque debería situarse cerca de playas soleadas, habría de tener unos costos operativos lo más reducidos posible y estar más adaptado a los gustos europeos. Al final se eligió un área próxima a la ciudad de Tarra-

(*) Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por los profesores Luis Ma. Huete y José A. Segarra, con la colaboración de Víctor Küppers.

Ultima edición: (JAST) 21/10/98

[1] En el momento de la escritura del caso, el cambio de la peseta con el dólar era 1 dólar = 120 pesetas.

gona, en plena Costa Dorada, a una hora en coche de Barcelona, no muy lejos de algunas plantas petroquímicas, y en una zona de turismo de nivel medio-bajo. El lugar había sido contemplado por Disney. La Costa Dorada era uno de los muchos destinos turísticos de España, un país que recibía más de 60 millones de turistas al año y que lideraba en Europa el turismo de sol y playa. En 1995 visitaron esa franja costera aproximadamente 13 millones de turistas extranjeros, mayoritariamente en coche. Además, en dicha zona abundaba el turismo nacional procedente de Aragón, Navarra y Madrid, principalmente, con un poder adquisitivo superior al de los turistas extranjeros.

Después de unos años turbulentos en la puesta en marcha del proyecto, la estructura accionaria de Port Aventura estaba formada en 1994 por The Tussauds Group, filial del grupo británico Pearson —propietarios de diversos parques temáticos en Europa, además del *Financial Times* y *The Economist*. Tussauds adquirió a la empresa promotora el 40% del capital con un contrato de administración que suponía unos ingresos anuales del 4% del margen bruto del parque. Inmobiliaria Colonial, filial de La Caixa —la mayor caja de ahorros de España, con fuerte presencia en Cataluña— poseía el 33% del capital. Fecsa —una compañía eléctrica con implantación en Cataluña— el 7% y, por último, Bush el 20% restante, con un contrato de regalías que le suponían un 2% del margen bruto del parque. La Caixa era quien nombraba al Presidente y al Director General; Tussauds al Consejero Delegado.

En agosto de 1994, Port Aventura contrató al máximo responsable de una importante cadena hotelera española (Riu Hotels), Luis Rullán, como director general de la compañía. El 2 de mayo de 1995, tras una inversión de más de 50 mil millones de pesetas, Port Aventura abrió sus puertas al público. En esa fecha se llevaba ya más de un mes con preaperturas restringidas en las que se había ido rodando con éxito el parque. El proyecto había tardado nueve años en ver la luz, tres años más de lo inicialmente previsto. En el momento de inaugurar el parque el endeudamiento se aproximaba a los 40 mil millones de pesetas. En los anexos 1 y 2 se muestran los estados financieros y estados de resultados de la primera temporada.

## Tematización e instalaciones de Port Aventura

El diseño del parque correspondió a Bush, que tomó como modelo su parque temático de Williansburg, en Virginia. Por la trasferencia tecnológica y los estudios de viabilidad se abonó una cifra cercana a los 5 mil millones de pesetas. Tras elegir cinco áreas temáticas —Mediterráneo, Polinesia, México, Far West y China— se inició una búsqueda de datos, informes y descripciones de los monumentos, edificaciones y peculiaridades más carismáticas de las diferentes zonas escogidas, así como una historia que consiguiera ligar su presencia de una manera coherente. El objetivo que se perseguía era que los visitantes pudieran hacer lo que harían en un viaje turístico a estas zonas: visitas turísticas, ver tiendas, adquirir artículos "típicos", comer en restaurantes la comida propia de cada zona, ver el folclore y espectáculos propios de cada cultura. En el anexo 3 se presenta un mapa del parque.

Port Aventura disponía de 32 atracciones de diversos tamaños y dificultad. La atracción principal era el "Dragón Khan", una montaña rusa emblemática que figuraba por sus características en el libro Guiness de récords con sus 1285 metros de longitud, una altura máxima de 45 metros, 8 giros (*loopings*) y una caída de 110 kilómetros por hora. Además de las atracciones, Port Aventura contaba con 45 puntos de restauración, con capacidad para servir 4 mil comidas por hora durante cada uno de los cuatro turnos del mediodía. Port Aventura ofrecía también espectáculos al aire libre y de interior, 22 tiendas con temas específicos con más de 10 mil artículos, y ocho zonas de juegos y de servicios. Los espectáculos consistían en acrobacias chinas, bailes polinesios, grupos de mariachis, peleas en un salón del lejano Oeste... Había casi 70 representaciones diarias, además de la animación que se hacía constantemente en las calles del recinto.

La historia que daba unidad a los elementos del parque era la de un viaje fascinante para toda la familia. El parque pretendía ser una opción positiva y sana de entretenimiento en un con-

texto en el que no abundaban las opciones de entretenimiento gratificantes para la familia. Durante su primera temporada el parque estuvo abierto 181 días, siendo el horario de apertura de 10 de la mañana a 8 de la noche, excepto en los meses de verano, que era de 10 de la mañana a 12 de la noche. En el anexo 4 se presenta la estructura de precios de la primera y segunda temporadas.

El acceso al parque se hacía principalmente por vehículo propio y autobuses, para lo cual se disponía de un estacionamiento con capacidad para 6 mil lugares. A partir de la segunda temporada se inauguró una estación destino en el propio parque, que recibía los trenes procedentes de Barcelona y Levante.

## El sector de parques en Europa y la experiencia de Disneyland París

Los parques temáticos europeos recibían al año 60 millones de clientes, en contraste con los 160 millones que recibían los parques americanos. En Europa existían más de una docena de parques con asistencia superior al millón de visitantes. En todos ellos, el factor de estacionalidad era muy acusado. El mayor parque europeo era Disneyland París, inaugurado el 12 de abril de 1992. Walt Disney Company, la empresa emblemática en el sector de parques temáticos, tenía cuatro grandes parques en todo el mundo —París, Los Ángeles, Orlando y Tokio—. El éxito de los parques de Disney radicaba en su brillante conceptualización y en la calidad de la ejecución de las operaciones. Para ello contaban con una filosofía de empresa y una tecnología de administración de los servicios muy avanzada.

Cuando Disney decidió instalar un parque temático en Europa todo el mundo pensó que era un paso lógico en su trayectoria y una apuesta segura. Los productos de Disney eran famosos en todo el continente. Europa estaba en pleno "boom" económico, el gasto en entretenimiento era alto y no había ningún parque de atracciones de tamaño similar. Disneyland París tenía 35 atracciones, restaurantes, tiendas, espectáculos, seis hoteles con 5,200 habitaciones, más de 400 apartamentos, un campo de golf y otras ofertas de entretenimiento. En el anexo 5 se presentan algunos datos de los mayores parques del mundo –no se incluyen los asiáticos– y en el anexo 6 unos parámetros comparativos de Disneyland París y Port Aventura.

Warburg,[2] la sociedad de asesoramiento financiero, había estimado antes de su apertura que los ingresos de Disneyland París iban a ser el primer año de 1,100 millones de dólares, y los beneficios de 400 millones. La estimación inicial apuntaba a que Walt Disney recibiría el primer año 126 millones de dólares en regalías, honorarios de administristación, y dividendos. Para el año 2001 se esperaba que esa cifra ascendiera a 766 millones de dólares. Morgan Stanley calculó que, en el plan original para 1997, el 57% de la utilidad operativa recalaría en California.

Los inicios fueron decepcionantes. La recesión económica fue un factor importante, pero no el único. Hubo críticas por la excesiva "americanización" del parque, la rotación del personal fue muy elevada, la opinión de los visitantes fue desigual —algunos de ellos habían valorado el parque como una experiencia maravillosa, pero otros lamentaban las largas colas, los elevados precios y el mal servicio—, las pérdidas fueron astronómicas. Durante el primer año de Disneyland París, el 90% de sus más de 10 millones de visitantes fueron europeos, de los cuales un 37% franceses (frente a una previsión inicial del 50%). Los 10 millones de visitantes corresponden a algo más de 5 millones de personas ya que la estancia media era cercana a los dos días. La capacidad diaria era superior a las 50 mil personas. En los cinco primeros meses (abril-agosto) de funcionamiento del parque, la media diaria de visitantes fue de 41 mil personas. Durante este primer año se devengaron para la sede central de Disney unos 50 millones de dólares en regalías y honorarios de administración.

Una opinión generalizada justificaba estos problemas en la arrogancia con la que actuó Disney en Europa —las condiciones para los accionistas europeos fueron exageradas— y en el hecho de que el proyecto de entrenimiento quedó muy condicionado por el gran negocio inmobiliario que Disney pensaba hacer con la excusa del par-

[2] S.G. Warburg Securities and Co. Inc. International Offering of Shares for Euro Disneyland SCA, 5 de octubre de 1989, pág. 65.

que. Disneyland París estuvo diseñada financieramente de una forma muy favorable para la empresa matriz. Así, el 49% de las acciones lo poseía Walt Disney Co., con una aportación de 200 millones de dólares. Para el 51% se consiguieron 200 mil inversores en bolsa que aportaron 1 mil millones de dólares, a un precio de salida de 72 francos por acción. Las acciones empezaron a venderse a un 22.5% extra del precio de salida. En octubre de 1994, el precio de las acciones había alcanzado un mínimo de 6 francos, situándose su cotización en 1996 en torno a los 10 francos. Además, Walt Disney Co. se llevaba en regalías una buena porción del flujo de efectivo. Los honorarios de administración eran el 3% de los ingresos brutos (6% a partir de 1997); 10% del boleto de entrada; 5% de los ingresos de restauración, y unos segundos honorarios de administración que iban del 30 al 50% del flujo de efectivo antes de impuestos.

La primera tarea de Philippe Bourguignon —el ejecutivo encargado de relanzar Disneyland París— fue renegociar el pago de los intereses de la deuda y el de los regalías, llegando a un acuerdo con los bancos y con su matriz para suspender temporalmente los pagos por ambos conceptos. Asimismo, se decidió reposicionar el parque. Se recortaron drásticamente los costos, se optó por una orientación más realista de las políticas de precios y de comercialización, y se sustituyó el nombre inicial del parque, Euro Disney, por el definitivo Disneyland París. La nueva estrategia de la compañía supuso el aumento del volumen de negocio y de los márgenes comerciales operativos. Disneyland París había conseguido sus primeros beneficios netos, 114 millones de francos, en 1995, tres años después de su apertura.

### Luis Rullán al frente de Port Aventura

Luis Rullán empezó a trabajar en Port Aventura en septiembre de 1994, cuando ya estaba constituido el equipo de dirección y decididas la mayoría de las cosas que habrían de influir en la marcha del primer año. Muchos de los directivos del parque, incluido el anterior presidente, habían trabajado en la Exposición Internacional de Sevilla 1992. Rullán decidió contar con todas las personas que había reclutado el director general anterior y no traerse a nadie de su equipo anterior. En cualquier caso, durante el primer año acabó sustituyendo a cuatro directivos. En el anexo 7 se muestra el organigrama de la empresa.

### En opinión de Luis Rullán:

*En Riu habíamos conseguido satisfacer a 500 mil clientes-año con estancia media de 10 días, habíamos instalado una garantía de satisfacción total y habíamos conseguido un crecimiento del 400% en los últimos seis años. Ahora, el reto profesional era satisfacer a tres millones de personas cuya estancia era de un solo día, y hacer que este parque estuviera a la altura de los mejores del mundo.*

*Yo trabajo bien con empresarios, con personas que miran por la última peseta del proyecto, pero que a la vez son personas visionarias y que toman decisiones rápidas. Una de las primeras decisiones que tomé fue rechazar el presupuesto económico con el que me encontré. En él se aceptaba como bueno perder 1,300 millones de pesetas el primer año. Mis esfuerzos se centraron en mejorar dichas previsiones y, al final, la desviación positiva sobre el presupuesto inicial fue de más de 1 mil millones de pesetas.*

*En Riu —en donde he desarrollado casi toda mi vida profesional— quien mandaba era el cliente. Con esa mentalidad conseguimos ganar mucho dinero. La regla era sencilla: hacer lo que le gusta al cliente y no confundir el costo con el valor. Hacen falta verdaderos profesionales para dar satisfacción sin aumento del costo. No se puede ir en contra de los intereses de los clientes. Por eso decidimos rebajar los precios de las comidas e incluir los platos más populares en el menú, sin detenernos a pensar si eran los que mayor margen dejaban.*

*Hay que buscar excusas para conectar con el cliente. Captar su interés. La*

*diferencia entre el bien y el muy bien está en el contacto humano. En servicios es donde más valor añadido se puede crear. La atracción de Disney "Los piratas del Caribe" costó 7 mil millones de pesetas. Lo curioso es que el mejor recuerdo que conservo de la atracción fue el de un empleado que supo hacer una broma divertida. El objetivo del proyecto "Director anfitrión" de Riu –una iniciativa que descargaba de trabajo burocrático a los directivos para que pudiesen estar más tiempo con los clientes– era crear mecanismos de escucha. Me gusta pasear por el parque para detectar pequeños problemas antes de que se conviertan en grandes problemas. Cuando se está presente, te lo dicen todo.*

*Me gusta hacer entender en mi equipo humano la actitud de que no existen problemas, sino oportunidades. También insisto a mi equipo de directivos en que sólo cuando los colaboradores te reconocen como tal se es de verdad director general. Dirigir es conseguir cosas a través de otros. Dirijo a base de escuchar, para después sistematizar y protocolizar la manera eficiente de trabajar. Soy consciente de que sin calidad interna no se da calidad externa, y de que sin calidad humana no hay calidad empresarial.*

*Pido directivos que estén 100% ilusionados de que lo pueden hacer bien. Por tanto, que estén automotivados y que sean capaces de motivar a otros. Si algo no funciona, lo intentamos solucionar inmediatamente. Por eso, entre otras cosas, cambiamos al director de mantenimiento cuando me encontré que, después de decírselo dos veces, unas luces seguían encendidas innecesariamente. Hemos de tener muy arreglado el escenario tras bambalinas (back-office) para poder salir y dar palmaditas a los clientes. Es necesario motivar con el ejemplo. Lo contrario es de locos. Si ya es difícil motivar con el buen ejemplo, es imposible hacerlo sin él.*

*La clave en este tipo de parques está en la correcta administración del personal. Determina la viabilidad del proyecto. Un día pueden venir 5 mil o 25 mil visitantes, sin poderlo saber con antelación y, consiguientemente, sin saber el personal que será necesario para que el parque funcione correctamente. Además, la inmensa mayoría de los visitantes acude al recinto entre las 9:30 y las 11 de la mañana, siendo entonces cuando se puede conocer la afluencia del día. Hay muy pocos negocios que administren una oscilación de la demanda entre el 25 y el 500% en tan sólo una hora y media y con volúmenes tan elevados. Esta característica complica enormemente la administración del personal.*

Durante los días pico de la primera temporada de apertura de afluencia de público, la plantilla del parque alcanzó las 2,800 personas, la mayoría de ellos jóvenes menores de 25 años. Durante los meses de invierno, el personal había quedado reducido a 200 personas.

La formación general de todos los empleados de Port Aventura consistió en 100 horas lectivas, en las que se les transmitió la filosofía de la empresa, que descansaba en cinco valores: seguridad, amabilidad, limpieza, espectáculo y calidad. Se animaba permanentemente al personal a "asumir estos valores y tenerlos en cuenta siempre en el trabajo diario". La orientación al cliente de Port Aventura se resumía en los manuales con conceptos como "el cliente es lo primero. Debemos tratar a cada cliente como si fuera único. Cuando salga del parque, el cliente debe pensar que todo ha sido maravilloso, pero lo que más me ha gustado es el trato recibido de los empleados".

Una preocupación de la dirección era la dificultad de desarrollar una "carrera profesional" en el parque. "Por desgracia, hay pocas posibilidades de promoción para las personas que trabajan en el parque, y éste es un tema que me preocupa. Yo no quiero a nadie que esté tres años trabajando en una atracción, porque acabará desmotivado y porque querría decir que se trataría de una persona sin iniciativa ni ambición."

## Primer año de Port Aventura

*Clientes*

En su primera temporada, Port Aventura recibió 2 millones 760 mil visitas (véase el anexo 8). Alrededor de un 25% de los visitantes habían repetido. Dentro de estos visitantes "reincidentes" se encontraban los 15 mil titulares del pase de temporada, que habían visitado el complejo lúdico una media de 8 veces, 160 mil clientes que adquirieron una entrada válida para dos días consecutivos, y otro grupo de personas que habían vuelto por su cuenta más veces.

El público objetivo de Port Aventura podía dividirse en tres categorías: familias, grupos (tercera edad y escolares) y turistas. De entre ellos, las familias eran el objetivo prioritario, ya que el diseño del parque estaba hecho en función de las mismas, facilitaban la compensación de la demanda entre las distintas atracciones, y su propensión al consumo interno era mucho mayor. Los visitantes de Port Aventura se dividían, según su procedencia, en tres grupos: los que vivían en un radio inferior a 200 km —el mercado cercano—, los que venían de otras zonas de la geografía española, y los turistas extranjeros. Los responsables del parque habían previsto que durante la primera temporada los visitantes no nacionales alcanzaran el 40% del total. El perfil del visitante que acudió a Port Aventura se presenta en el anexo 9. En los anexos 10 y 11 se recoge una síntesis de los resultados de las encuestas al mercado potencial de España y a los visitantes de nacionalidad española.

Los gastos per cápita (entrada más compras en general) de los visitantes de Port Aventura se habían situado en las 4,700 pesetas, cifra sorprendentemente alta en relación con la de otros parques. Los ingresos por compras en general habían superado un 40% el presupuesto inicial, a pesar de que se tomó la decisión de bajar los precios un 30% sobre los inicialmente previstos. Según Luis Rullán, "no queríamos 'atracar' a la gente y por eso tomamos esta decisión. Además, este descenso en los precios permitió alcanzar un mayor ingreso por rotación. Por otro lado, también hicimos un gran esfuerzo para ajustar los costos previstos. Al final, vendimos mucho más y a un menor costo".

Sin embargo, los ingresos por entradas fueron inferiores a los esperados, por la política de promociones seguida. El porcentaje de ingresos reales sobre el precio oficial de la entrada de adulto —llamado "yield" en el argot del sector—, se había situado durante el primer año en el 64%, incluyéndose en el mismo el número de visitas de los pases de temporada.

Un problema que se presentó el primer año fue el de las aglomeraciones en determinados días. Según afirmaba Rullán, "lo más duro del año fue la decisión de cerrar tres días por la gran afluencia de público. Carecíamos de experiencia para calcular la afluencia de clientes y, por tanto, para prever si iba a ser un día de demanda alta, media o baja. Por ejemplo, en el mes de agosto ocurrió algo impensable: los fines de semana tuvimos una afluencia aproximada de 15 mil visitantes, y los lunes de 24 mil, en contra de lo que en un principio podría ser previsible". Ello hizo habitual la existencia de colas en las atracciones más destacadas del parque.

A pesar de algunas quejas puntuales –fluidez de los restaurantes, incomodidad para los más pequeños, atención del personal, etc.– los índices de satisfacción medidos eran altos (8.56 sobre 10) y no variaron gran cosa los días de mucha o poca afluencia. Cada día se encuestaban quinientas personas al entrar, para conocer sus expectativas y obtener información acerca de sus características, y a cien a la salida, para conocer su nivel de satisfacción. Además, al final de la temporada se encargó un estudio de mercado para obtener información acerca del conocimiento de la marca, imagen, intención de visita, etc. En las encuestas, un 94% de los visitantes había manifestado su satisfacción con la experiencia, y un 55% había expresado su deseo de repetir visita.

*Canales y acciones comerciales*

Las 2 millones 760 mil visitas realizadas al parque representaron 2 millones 100 mil entradas vendidas. El canal de venta se repartió así: 49% en taquilla, 35% en agencias, 6% en hoteles y

campings, 5% en los cajeros automáticos especiales de La Caixa (Servicaixa) y 5% en otros.

El primer año, los gastos de publicidad habían ascendido a 1,500 millones de pesetas, a los que había que añadir 800 millones de pesetas más invertidas en su lanzamiento. Durante el primer año se realizó un esfuerzo por captar visitantes a través de promociones. También se realizó un esfuerzo especialmente importante para atraer grupos de escolares. Se envió material didáctico a todos los colegios de España, en el que se subrayaban las características pedagógicas de Port Aventura.

Según Luis Rullán, “el año pasado nos equivocamos en muchas acciones comerciales. Era indignante ver personas dentro del recinto que habían pagado sólo mil pesetas, y ver personas fuera que no podían entrar comprando una entrada de 3,800 pesetas porque el parque estaba lleno. Además, creo que deberíamos cambiar algunas promociones ofreciendo descuentos en lugar de regalar entradas, aunque también soy consciente de que las personas que no pagan la entrada consumen más dentro del recinto.

*Personal y operaciones*

En la primera temporada habían surgido problemas con el personal del parque, que en ocasiones se había quejado de las condiciones de trabajo. Así, en agosto de 1995, el sindicato de trabajadores convocó una huelga en protesta por las condiciones laborales de 2 mil de los 2,200 trabajadores del parque, que, según el sindicato, se regían por condiciones contractuales de “esclavitud”. Las cláusulas más controvertidas hacían referencia a los horarios de trabajo y a la polivalencia funcional. La huelga fue finalmente desconvocada después de tres días de seguimiento marginal.

En opinión de la dirección, “a nuestros empleados no les garantizamos un horario de ocho a tres, de lunes a viernes, porque no podemos. Les garantizamos que a lo largo de la temporada trabajarán 1,200 horas, pero no sabemos qué días. Como servicio, nosotros empezamos a producir cuando viene el cliente, y no sabemos si un día vendrán 5 mil o 35 mil clientes. Igual estamos preparados para recibir a muchos, pero llueve y vienen pocos. Los empleados que sobran se irán a casa ese día; ya harán las horas cuando ocurra lo contrario. Por eso es imprescindible la flexibilidad laboral. Además, estamos por encima del salario legal en más de un 20% para las categorías inferiores, y en cuanto a las jornadas laborales, se garantizan mediante contrato y, en el caso de no trabajar las horas pactadas, éstas se abonarán al final del contrato.”

“Hubo un momento difícil con los sindicatos —explicaba Luis Rullán—. Les dije que iba a cumplir estrictamente la legislación. Adquirí el compromiso, delante de ellos, de explicar por qué se hacen las cosas. El trabajo aquí no es para un padre de familia. Es una excelente oportunidad para que los jóvenes entren en el mercado laboral. Ofrecemos más de 2 millones de horas de trabajo para personas de menos de 25 años y sin empleo previo”.

A pesar de las dificultades, al finalizar la primera temporada, un 96% de las personas que trabajaron en Port Aventura manifestaron su deseo de repetir en la temporada siguiente. Para decidir quiénes lo harían, los mandos intermedios calificaron la calidad del trabajo de los empleados con A (20% superior), B y C (20% inferior). Se descartó de entrada a los C. Entre las personas contratadas para la segunda temporada, para la cual se habían recibido 6 mil nuevas solicitudes sólo de la zona local, un 78% ya habían estado en Port Aventura el año anterior.

## Segunda temporada

*Servicio*

Las principales novedades para la segunda temporada, desde el punto de vista del servicio, eran:

- Ampliación de los días de apertura: 210 días en vez de los 181 del primer año.
- Mejora de la oferta de los espectáculos, cuyo presupuesto se elevó a 900 millones de pesetas. En opinión de la empresa, “los espectáculos equilibran el flujo de personas que visitan

el parque, son una actividad más, se pueden cambiar cada año permitiendo ofrecer novedades a los visitantes, y su inversión es muy pequeña en comparación con las atracciones. Cambiar un espectáculo cada año puede costar unos 60 millones de pesetas".

- Introducción del pase nocturno y de la entrada válida para tres días no consecutivos.
- Mayor frondosidad en los jardines del parque.
- Aumento a 74 puntos de restauración de los 45 existentes en 1995.
- Cambios en los artículos de las tiendas. Se iba a incrementar la cantidad de productos baratos en las tiendas, con el objetivo de incrementar las ventas por visitante. "La gente compra antes tres cosas baratas que una más cara".
- Adaptación del personal contratado a sus funciones y diversos cambios en la señalización.

*Clientes*

La dirección esperaba recibir un millón de visitantes procedentes de Cataluña, un millón 400 mil del resto de España y entre 500 mil y 600 mil turistas extranjeros. También esperaban que un 32% de los visitantes vinieran en grupo, y el 68% restante individualmente y en familias. La previsión era lograr un 30% de repetidores, y se confiaba que los procesos de referencia atraerían a otro 30-40% de personas. "De cara a este segundo año, el sur de Francia es para nosotros tan importante como el resto de España. Por cada peseta invertida en acciones comerciales en Cataluña, destinaremos 10 fuera de Cataluña. Queremos que la gente venga a Port Aventura con el objetivo de pasarlo igual de bien que en Disney, pero por mucho menos dinero".

Para incrementar el número de visitas se quería posicionar Port Aventura como destino turístico. El año pasado, los hoteles de la zona se ocuparon en un 100% durante varios meses. La oferta hotelera de Salou era de 20 mil habitaciones aproximadamente. Luis Rullán opinaba que "si hubiera más hoteles, Port Aventura tendría más visitantes. Si yo fuera hotelero, lo tendría muy claro: dejaría un 75% de las habitaciones para el cliente del parque, y el resto lo seguiría comercializando a través de los operadores turísticos".

*Precios*

La política de precios para 1996 descansaba en un incremento general de 100 pesetas por entrada. Debido a su pobre aceptación se decidió eliminar el precio Bonus Holiday, válida para 15 días consecutivos, y lanzar en su lugar un nuevo precio para tres días no consecutivos. De cualquier forma, el hito más significativo era el lanzamiento del nuevo precio nocturno (de 8 a 12 de la noche).

El objetivo del nuevo pase nocturno era atraer a los turistas que pasaban el día en la playa, y llenar más de visitantes las noches, ya que el año anterior se notó un descenso de visitantes en el parque a partir de las siete de la tarde. La introducción de esa nueva modalidad de entrada entrañaba el doble riesgo de atraer a un público noctámbulo que interfiriera con el tradicional, y la canibalización de las entradas de día.

Por otra parte, se había vuelto a limitar el número de pases de temporada a 20 mil. Habían dudas sobre la conveniencia de ampliar el número de pases, ya que los puestos a la venta se habían agotado a las dos semanas de su lanzamiento. El pase de temporada daba derecho a visitar el parque sin limitación de días ni horarios.

El objetivo para 1996, en concepto de gastos per cápita (entrada más compras en general), era mejorar las 4,700 pesetas logradas en la temporada anterior. De cara a esta segunda temporada, en las áreas de restaurantes se mantendrían, en general, los mismos precios que el año anterior.

*Canales y acciones de comercialización*

El objetivo del departamento comercial de cara al segundo ejercicio era el aumento de los márgenes. El sector turístico en España estaba acostumbrado a ofrecer descuentos al canal que podían alcanzar el 50%. Port Aventura quería actuar en contra de esta política, "ya que nosotros tenemos un servicio único y espectacular, sin competencia, que atrae a muchas personas sin necesidad del esfuerzo del canal". Todos los canales estaban obligados a vender la entrada al público al precio oficial. Los precios de grupo serían 300 pesetas más altos los fines de semana

| Canales: | Precio venta al canal en 1996 (pesetas) | Precio venta al canal en 1995 (pesetas) |
|---|---|---|
| Servicaixa | 3,850 | 3,750 |
| Hoteles | 3,600 | 2,900 |
| Tour Operador/Agencias | 3,300/3,600 | 2,700/3,000 |

que los días entre semana. Las previsiones de ventas por canal eran: 40% en taquilla, 54% en tour operadores y agencias, 3% en hoteles y campings, 2% en los cajeros automáticos especiales de La Caixa (Servicaixa) y 1% en otros. El impacto que pretendía jugar Port Aventura con el canal, para rebajar su margen, era la notoriedad del parque y el volumen inducido.

De cualquier forma, preocupaba enormemente la reacción de las agencias, que iban a ver mermados sus márgenes en relación con 1995 de 300 a 600 pesetas por entrada.

Por otra parte, seguía abierto el debate sobre la conveniencia de utilizar acciones comerciales "gancho" sobre el precio de la entrada con el objetivo de atraer a los clientes.

"Muchos parques realizan promociones o regalan entradas para aumentar el número de visitantes, ya que luego se produce el gasto en las tiendas y restaurantes. Al fin y al cabo, es una capacidad que se ha perdido y que no se puede recuperar una vez que termina el día. En ocasiones nos hemos planteado acciones de este tipo, pero dudamos de su efectividad, porque las personas que entran gratuitamente no valoran el parque y podríamos devaluar el servicio a mediano plazo. En ese sentido nos estamos planteando parar en seco la utilización de la entrada como promoción de productos de consumo (Kellog's, bonobuses, etc.). El año pasado visitaron el parque con entradas gratuitas unas 300 mil personas. 100 mil entradas gratuitas correspodían a guías, choferes, relaciones públicas y profesionales del canal. Esta temporada procuraremos que esta cifra de entradas gratuitas no supere las 150 mil personas y, además, en forma de promociones con contrapartidas que las liguen a otras visitas (niño gratis con padre que pague)".

El presupuesto previsto para televisión era de 500 millones de pesetas. En los anuncios publicitarios se iba a prestar más atención a los espectáculos y a las atracciones de lo que se hizo el año anterior, en el que casi todo el tiempo se dedicó a la tematización. Se pensaba que el negocio de Port Aventura dependía mucho de la notoriedad que tuviera entre el público, aunque se dudaba sobre la conveniencia de un enfoque del mensaje más promocional o más de marca.

Los cambios en la política comercial tenían como objetivo llevar el "yield" del parque al 69%.

*Personal y operaciones*

Otro de los objetivos de Port Aventura de cara a este año era el de conseguir equilibrar la afluencia de público: "La asistencia óptima son 20 mil visitantes, y abundancia de familias. Tenemos que ir a buscarlas a las ciudades a 400 km a la redonda, y estar atentos a las fiestas locales". Se estaban pensando acciones que permitieran, por un lado, influir sobre la demanda y la afluencia de visitantes para redistribuirla mejor y, por otro, gestionar las necesidades de personal en base a la misma. "Muchos días, el número de visitantes se sitúa en torno al 50% de la capacidad del parque. Nosotros intentamos prever con antelación el número de personas que pueden venir un día, pero es muy difícil acertar. Este año tenemos la experiencia de la temporada anterior y sabemos cuál es el personal necesario en función del número de visitantes. El problema es que el costo y el número necesario de personas para gestionar el parque con 4 mil visitantes, por ejemplo, es el mismo que para 10 mil visitantes".

En febrero de 1996, la dirección del parque firmó un convenio colectivo que había sido evaluado positivamente por los dirigentes de las

dos centrales sindicales mayoritarias. Fue el primer convenio de parques realizado en España. En el convenio, Port Aventura se comprometía a contratar como mínimo el 70% de la plantilla del año anterior, así como a ofrecer contratos fijos o fijos discontinuos al 50% de los trabajadores que presten sus servicios en el parque durante tres años consecutivos. También se estipulaba una jornada diaria de entre seis y nueve horas, que la empresa debía comunicar los horarios con 15 días de antelación, y la compensación de las horas extraordinarias realizadas. También se preveía que Port Aventura sólo podría mandar al trabajador a casa cuando las condiciones meteorológicas obligaran a ello, o en caso de fuerza mayor, pero, en cualquier caso, debería abonar a éste el equivalente a tres horas de trabajo. El incremento salarial se fijaba este año en el 6.8% por término medio, porcentaje que en el caso de las categorías inferiores se elevaba al 13%. El sueldo mínimo era de 96 mil pesetas mensuales para una jornada laboral normal.

En la segunda temporada estaba previsto que el personal trabajara el mismo número de horas que el año anterior –dos millones y medio de horas– estando el parque abierto 210 días. Según Luis Rullán, "el costo del año 1996 será inferior al de 1995. El año pasado había un exceso de personal en algunos puntos del parque. Este año, cuando haya poco trabajo, muchas personas se dedicarán a limpiar para cumplir las 6 horas. De esta forma eliminaremos la contratación de proveedores externos, que nos costaba 70 millones al año".

## Planes de futuro

De cara a un futuro, se quería desarrollar un complejo hotelero junto al parque, y estaba previsto abrir un centro comercial, oficinas y campos de golf. Para ello disponían de 185 hectáreas, que habían reservado hasta comprobar la aceptación del parque entre el público. El nuevo complejo, que se construiría en una superficie de 65 hectáreas, tenía como objetivo complementar la oferta del parque temático al mismo tiempo que atraer a los habitantes de la zona, permaneciendo abierto durante todo el año.

En opinión de Luis Rullán, "el objetivo es alcanzar los 5 millones de visitas en cinco años, y poder tener el parque abierto todo el año. Este objetivo de visitantes provendría, en un 20%, de Cataluña, y en un 40% tanto del resto de España como del extranjero. Para alcanzar este objetivo necesitamos invertir en nuevas atracciones, para fomentar la repetición de visitantes y aumentar la capacidad del parque. Una atracción importante, que puede costar 1,500 millones, permite ampliar la capacidad en 2 mil personas por día. Nosotros sabemos que un visitante que pasa unas diez horas en el parque saldrá satisfecho si puede hacer una media de 14 actividades, incluyendo atracciones, espectáculos, restaurantes y tiendas. Además, el punto de equilibrio del parque se sitúa alrededor de las 3,700 visitas diarias, siempre y cuando se alcancen al menos los 2.5 millones de visitas al año". El plan de inversiones previsto era de una atracción nueva importante cada dos años y unos gastos anuales de mejora de 250 millones.

Luis Rullán solía decir a sus colaboradores: "El sueldo del año pasado ya lo hemos cobrado. Ahora tenemos que ganarnos el de este año, y empezamos desde cero. Hay que aprovechar la experiencia del año anterior, analizar las cosas que hemos hecho y hacerse dos preguntas: ¿aporta valor agregado al cliente lo que hacíamos?, y, en caso afirmativo, ¿se puede hacer de una forma más económica sin perjudicar la satisfacción de los clientes?" Cara a la segunda temporada, el reto del equipo directivo de Port Aventura es la consolidación del parque con 3 millones de visitantes, su rentabilidad a través de la mejora del "yield" y, especialmente, la continuidad en la satisfacción de los visitantes. A medio plazo, el gran interrogante eran las acciones de mejora permanente sobre el parque y las políticas de comercialización que aseguraran un flujo anual continuo de 5 millones de personas.

ANEXO 1 Port Aventura *Balance y estado de resultados*

**Balance y estado de resultados**
**Balance de situación a 31-12-1995**
(En millones de pesetas)

| **ACTIVO** | **31-12-1995** | **PASIVO** | **31-12-1995** |
|---|---|---|---|
| Puesta en marcha | —— | Capital[1] | 15,810 |
| Activo intangible de largo plazo | 537 | Pérdidas ejerc. anter. | – 4,213 |
| Amortización act. intang. de largo plazo | –60 | Pérdidas y ganancias | – 95 |
| | | **Total fondos propios** | 11.502 |
| Terrenos | 11,452 | | |
| Edificios y otras const. | 14,921 | | |
| Activo de largo plazo en curso | 120 | | |
| Instal. técnicas y maquinaria | 15,782 | | |
| Instalac. mobiliario y accesorios | 895 | | |
| Otro intangible a largo plazo | 1,504 | | |
| Amortiz. ac. intang. largo plazo | –1,030 | | |
| Activo financiero | 445 | Entidades de crédito[2] | 25,000 |
| | | Otros acreedores[3] | 3,880 |
| **Total** | 44,566 | | |
| | | **Total exigible a largo** | 28,880 |
| **Gastos periódicos** | 570 | | |
| Existencias | 459 | | |
| Deudores | 554 | | |
| Clientes | 33 | Entid. de crédito[4] | 176 |
| Deudores varios | 131 | Proveedores y acreedores | 709 |
| Administrac. públicas[6] | 826 | Otras deudas[5] | 5,732 |
| Inversiones finan. temp. | | Administ. públicas | 141 |
| Tesorería | 106 | Remuneraciones pendientes | 62 |
| Ajustes periodo | 219 | Ajustes periodo | 262 |
| **Total circulante** | 2,328 | **Total exigible a corto** | 7,082 |
| **Total activo** | **47,464** | **Total pasivo** | **47,464** |

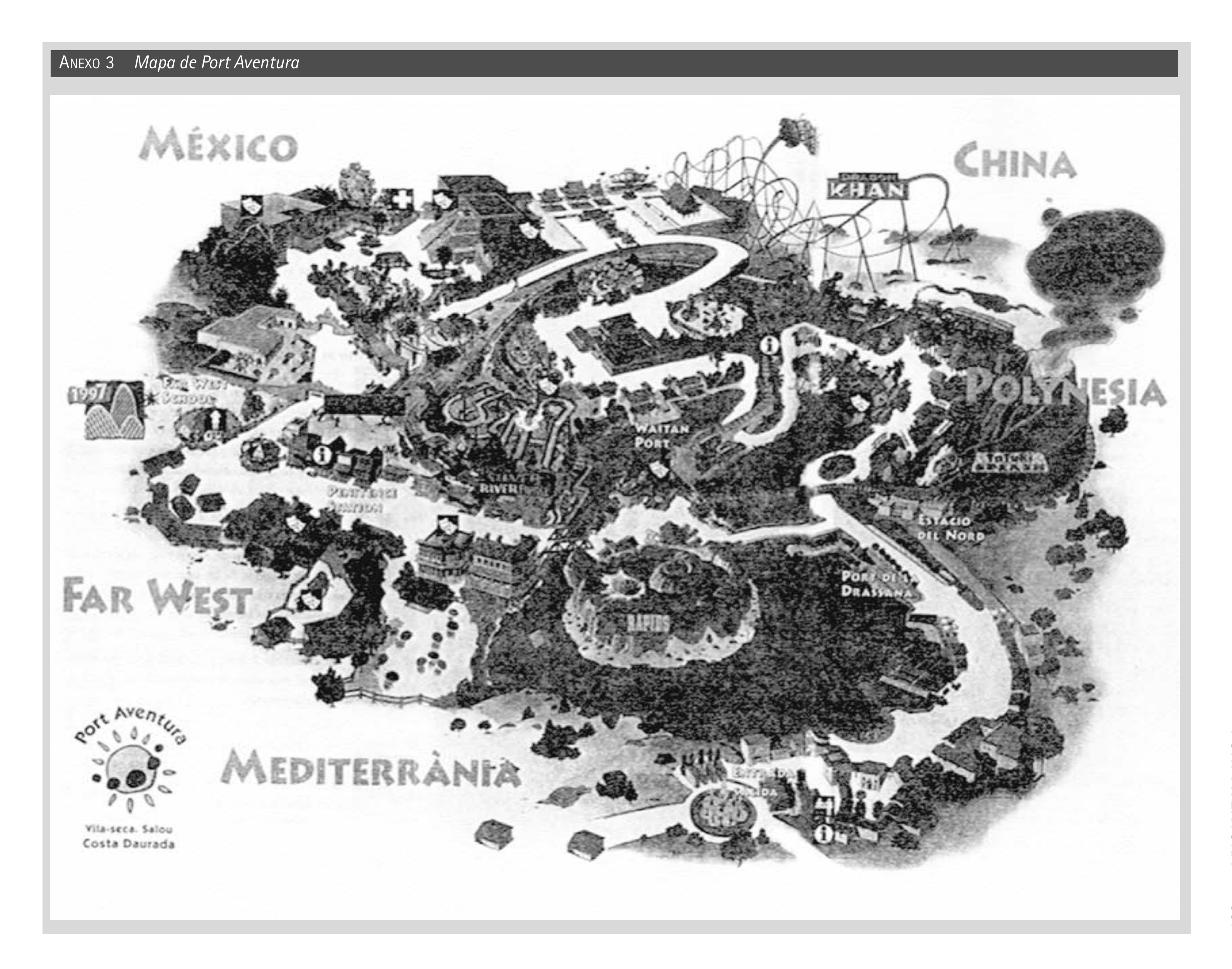
[1] Durante el primer trimestre de 1996 se acordó una nueva ampliación de capital por un importe de 2,330 millones de pesetas, ya desembolsados a finales de marzo.
[2] 10 mil millones concedidos por el Chase Manhattan Bank con el aval de la Generalitat de Catalunya, con vencimiento en el año 2000, y 15 mil millones concedidos por el Instituto de Crédito Oficial, con garantía hipotecaria sobre la totalidad de los terrenos y construcciones del parque, con vencimientos desde el año 2000 al 2006.
[3] Préstamo subordinado participativo concedido por Busch, con amortizaciones lineales hasta el año 2004.
[4] Durante el primer trimestre de 1996 se había abierto una línea de crédito con La Caixa por un importe de 5 mil millones.
[5] Deudas con empresas vinculadas por importe de 2,285 millones, y acreedores por adquisición de terrenos y contratos de obra por importe de 3,447 millones.
[6] Deudas de Hacienda por IVA soportado y subvenciones pendientes de cobro.
Nota: El tipo MIBOR (Madrid Interbank Offered Rate) medio del año 1995 se situó en el 9%.

ANEXO 2 Port Aventura *Estado de resultados primera temporada*

| | | Total (millones de pesetas) | % | Per cápita (1) (en pesetas) |
|---|---|---|---|---|
| **Ingresos** | | 13,347 | 100 | 4,831 |
| Entradas | 6,331 | | | 2,291 |
| Restaurantes | 3,759 | | | 1,360 |
| Tiendas | 2,251 | | | 815 |
| Juegos | 491 | | | 178 |
| Otros (2) | 515 | | | 186 |
| **Costo de las ventas** | | 2,276 | 17.1 | 824 |
| Restaurantes | 1,165 | | | 422 |
| Tiendas | 966 | | | 350 |
| Juegos | 145 | | | 52 |
| **Margen bruto** | | 11.071 | 82.9 | 4,007 |
| **Honorarios de administración** | | (644) | 4.8 | 233 |
| **Margen de contribución** | | 10,427 | 78.1 | 3,774 |
| Personal | | (2,587) | | |
| Marketing | | (894) | | |
| Mantenimiento | | (704) | | |
| Gastos generales | | (1,660) | | |
| **Recursos generados por las operaciones** | | 4,582 | | |
| **Amortizaciones** | | (2,833) | | |
| **Gastos financieros** | | (1,844) | | |
| **Resultados antes de impuestos** | | (95) | | |

(1) En relación a las 2,762,614 visitas.
(2) Incluye patrocinios.

ANEXO 3 *Mapa de Port Aventura*



**ANEXO 4** *Precios Port Aventura Temporada 1995 y 1996*

| **Precios individuales** | 1 día | | 2 días[1] | | 3 días[2] | | "Holiday bonus"[3] | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Temporada** | **1995** | **1996** | **1995** | **1996** | **1995** | **1996** | **1995** | **1996** |
| Adulto | 3,800 | 3,900 | 5,200 | 5,400 | | 8,000 | 8,500 | |
| (Nocturna: 8 a 12 de la noche) | | 2,300 | | | | | | |
| Junior, senior colegios, discap. | 3,000 | 3,000 | 4,200 | 4,200 | | 6,200 | 6,500 | |
| (Nocturna: 8 a 12 de la noche) | | 1,700 | | | | | | |
| **Precios grupos[4]** | | | | | | | | |
| **Temporada** | **1995** | **1996** | **1995** | **1996** | | | | |
| Adulto | 3,400 | 3,500 | 4,600 | 4,900 | | | | |
| Junior, senior colegios, discap. | 2,500 | 2,500 | 3,500 | 3,700 | | | | |

[1] Entrada válida para dos días consecutivos.
[2] Entrada válida para tres días no consecutivos. Introducida en 1996.
[3] Pase válido para 15 días consecutivos. Personal e intransferible. No disponible en 1996.
En 1995 también se vendieron 15 mil pases de temporada a 9,500 pesetas el adulto y 7,500 el resto.
En 1996, los pases de temporada vendidos fueron 20,000, que se agotaron en pocas semanas.
[4] Condiciones: grupos mínimos de 20 personas de una entidad identificable. Indispensable reservas con antelación. Entrada diurna.

**ANEXO 5** *Datos de algunos de los mayores parques del mundo*

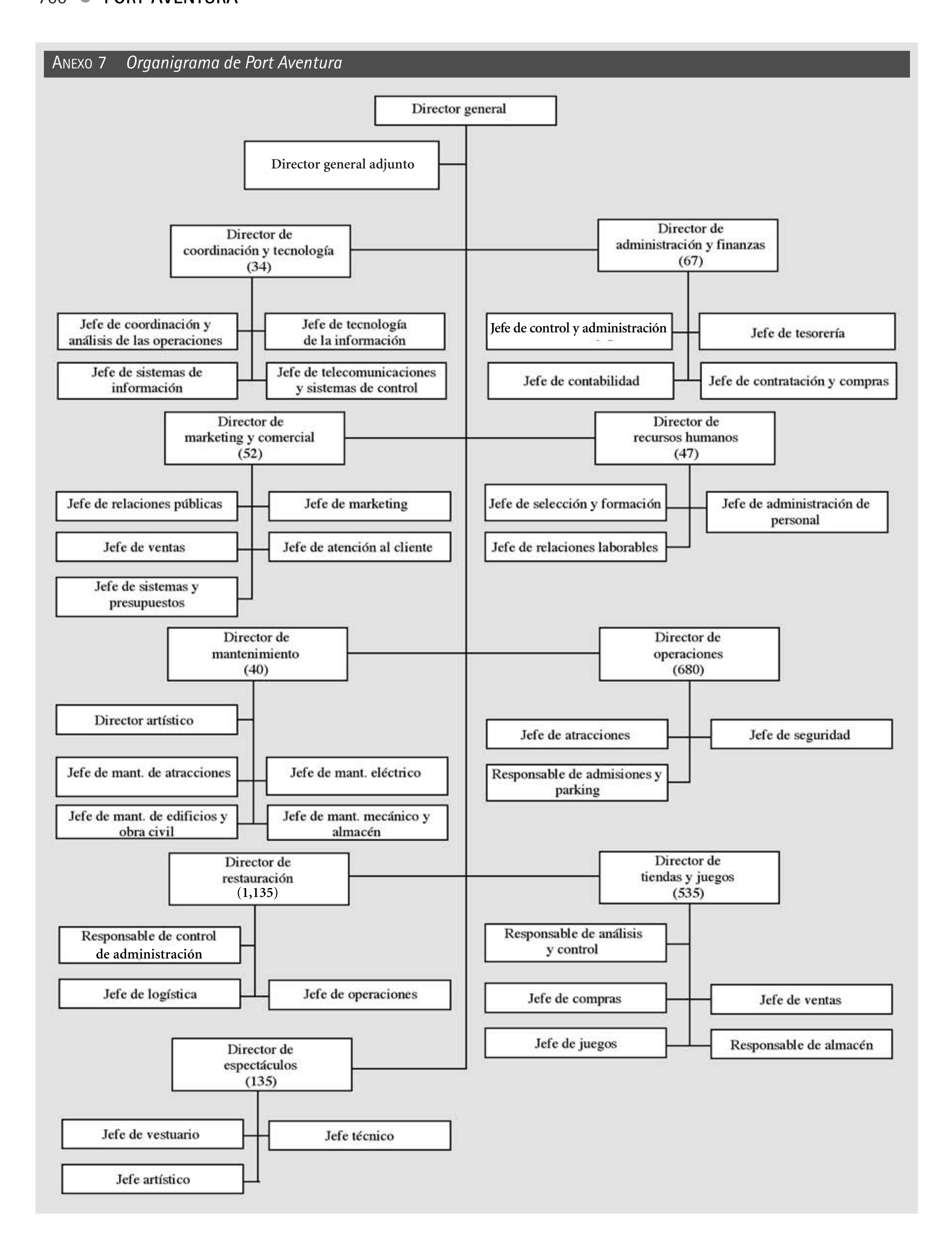
| Nombre | Apertura | Ciudad | Visitantes 1995 |
|---|---|---|---|
| Disneyland, California | | Los Ángeles (Estados Unidos) | 14,100,000 |
| The Magic Kingdom | | Orlando (Estados Unidos) | 12,900,000 |
| Disneyland París | 1992 | París (Francia) | 11,000,000 |
| Epcot | | Orlando (Estados Unidos) | 10,700,000 |
| Disney-MGM Studios | | Orlando (Estados Unidos) | 9,500,000 |
| Universal Studios | | Orlando (Estados Unidos) | 8,000,000 |
| Sea World | | Orlando (Estados Unidos) | 4,900,000 |
| Universal Studios | | Los Ángeles (Estados Unidos) | 4,700,000 |
| Six Flags Great Adventure | | Nueva Jersey (Estados Unidos) | 4,000,000 |
| Busch Gardens | | Tampa (Estados Unidos) | 3,800,000 |
| Sea World | | San Diego (Estados Unidos) | 3,700,000 |
| Port Aventura | 1995 | Vila-seca/Salou (España) | 2,700,000 |
| Liseberg | 1923 | Goteborg (Suecia) | 2,600,000 |
| Efteling | 1951 | Breda (Países Bajos) | 2,500,000 |
| Alton Towers | 1980 | N. Stadffordshire (Reino Unido) | 2,500,000 |
| Gardaland | 1975 | Verona (Italia) | 2,300,000 |
| Phantasialand | 1967 | Bruehl (Alemania) | 2,200,000 |
| Europa Park | 1975 | Rust/Baden (Alemania) | 2,100,000 |
| Chessington | 1987 | Londres (Reino Unido) | 1,500,000 |
| Mirabilandia | 1993 | Bolonia (Italia) | 1,500,000 |
| Astérix | 1990 | París (Francia) | 1,400,000 |
| Hansa Park | 1977 | Neusadt-Holstein (Alemania) | 1,300,000 |
| Holiday Park | 1971 | Hasloch/Pfatz (Alemania) | 1,300,000 |
| Futuroscope | 1986 | Poitiers (Francia) | 1,300,000 |

Fuente: International Association of Amusement and Atractions (IAAPA).

**ANEXO 6** *Cuadro comparativo Port Aventura – Disneyland París Datos 1995*

| | Disneyland París | Port Aventura |
|---|---|---|
| Localización | Marne - La-Valle<br>(a 32 km de París) | Vila-seca - Salou<br>(a 10 km de Tarragona<br>y 100 de Barcelona) |
| Extensión del parque | 118 hectáreas | 115 hectáreas |
| Inversión total | 250 mil millones de pesetas aprox.<br>(sin hoteles) | 48 mil millones de pesetas |
| Personal | 11 mil empleados<br>(con hoteles) | 2,200 empleados |
| Apertura | 12 meses/año | 7 meses/año (abril/octubre) |
| Previsión de visitas | 11 millones = 30 mil/día<br>En 1994, 8.8 millones = 24 mil/día | 2.5 millones = 15 mil/día<br>Objetivo año 2000: 5 millones |
| Punto de equilibrio | 40 mil visitas/día | 15 mil visitas/día |
| Precio de la entrada | 4,900 pesetas adulto | 3,800 pesetas adulto |
| Gasto previsto por visitante | 10 mil pesetas con entrada<br>1995: 6,250 pesetas | 4,400 pesetas con entrada<br>1995: 4,700 pesetas |
| Número de atracciones | 35 | 30 |
| Temperatura media | 10.6°C | 17°C |
| Días de lluvia | 162 | 20 |
| Precio Coca-Cola | 300 pesetas/550 en mesa | 175 pesetas |
| Precio café | 300 pesetas | 125 pesetas |
| Precio agua | 250 pesetas | 100 pesetas |
| Menú niño (hamburguesa, patatas, Coca-Cola y helado) | 1,125 pesetas | 700 pesetas |
| Atracción estrella | Space Mountain | Dragón Khan |
| Inversión en la atracción estrella | 7 mil millones | 1,300 millones |

ANEXO 7 *Organigrama de Port Aventura*



ANEXO 8 Port Aventura *Visitantes 1995, por procedencia geográfica y por mes*

| | Visitantes 1995 (miles) | Visitantes (porcentaje) (millones) | Población estimada Base 100 | Asistencia España Base 100 | Población España | Asistencia en porcentaje s/población |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cataluña | 1,125 | 41 | 6.1 | 47 | 16 | 18 |
| Resto España | 1,290 | 47 | 32.7 | 53 | 84 | 4 |
| Levante | 355 | 13 | 3.9 | 15 | 10 | 9 |
| Aragón | 65 | 2 | 1.2 | 3 | 3 | 5 |
| Baleares | 70 | 3 | 0.7 | 3 | 2 | 10 |
| Navarra | 60 | 2 | 0.5 | 2 | 1 | 12 |
| País Vasco | 140 | 5 | 2.1 | 6 | 5 | 7 |
| Madrid | 180 | 7 | 5.0 | 7 | 13 | 4 |
| Resto | 420 | 15 | 19.3 | 17 | 50 | 2 |
| España | 2,415 | 88 | 38.8 | 100 | 100 | 6 |
| Extranjeros | 345 | 12 | | | | |
| Total | 2,760 | 100 | | | | |

**Afluencia de visitantes por mes durante 1995**

| **Mes** | **Visitantes** |
|---|---|
| Mayo | 290,316 |
| Junio | 533,687 |
| Julio | 470,792 |
| Agosto | 589,043 |
| Septiembre | 544,322 |
| Octubre | 334,454 |
| **Total** | **2,762,614** |

Fuente: datos de la compañía.

ANEXO 9 *Perfil de los visitantes de Port Aventura (porcentaje)*

| | |
|---|---|
| Clase social | |
| Alta | 32 |
| Media | 49 |
| Baja | 19 |
| Composición grupos | |
| Adultos con niños | 56 |
| Adultos sin niños | 30 |
| Jóvenes/adolescentes | 12 |
| Otras composiciones | 2 |

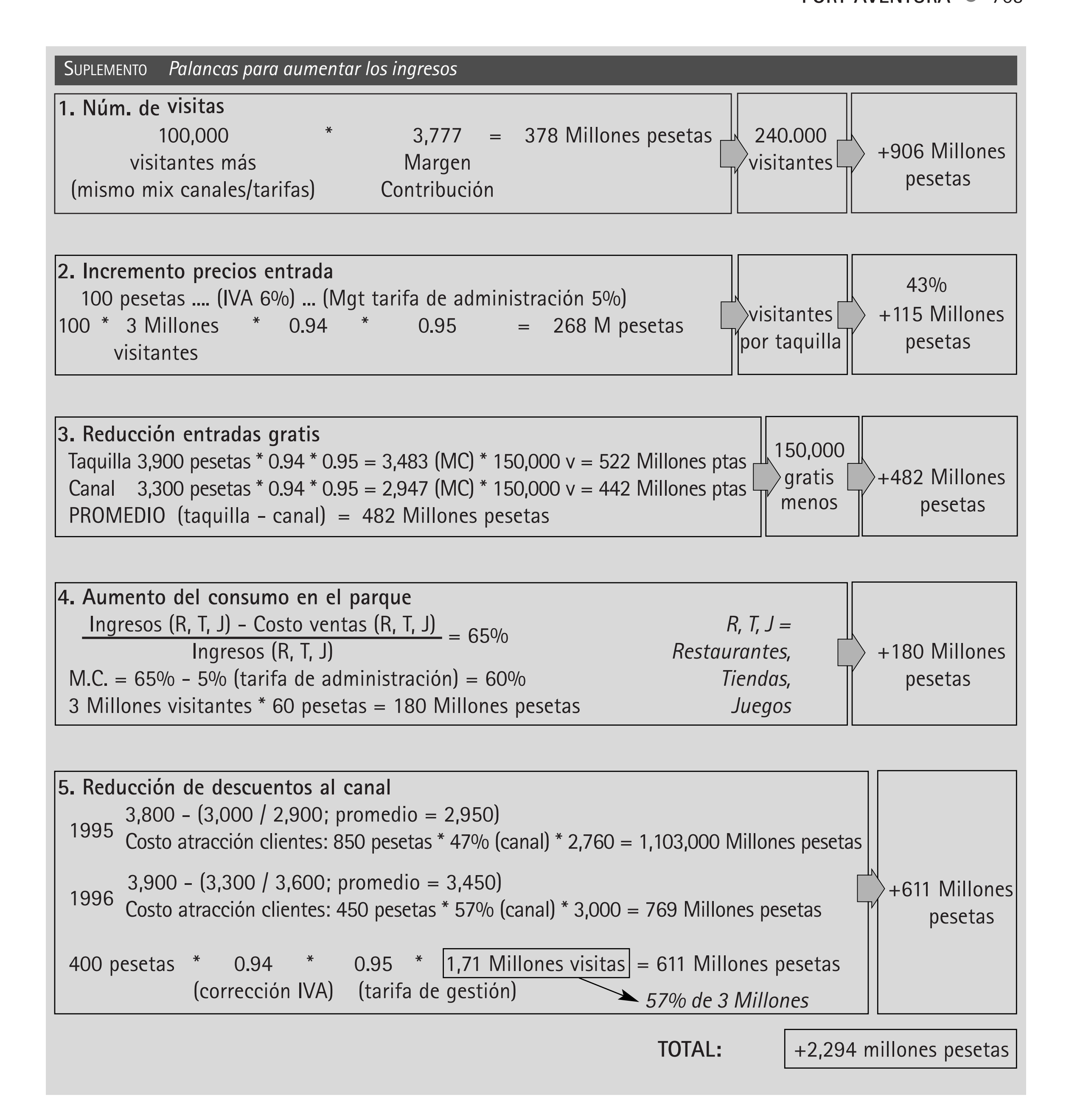
**ANEXO 10** Port Aventura *Encuesta al mercado potencial de España*

| | |
|---|---|
| **Conocimiento** | |
| Espontáneo | 52 |
| Sugerido | 41 |
| No conocen | 7 |
| **Intención de realizar visita en 1996 entre los no visitantes** | |
| Seguro | 12 |
| Probablemente sí | 30 |
| Quizás | 27 |
| Probablemente no | 16 |
| Seguro que no | 15 |

**ANEXO 11** Port Aventura *Encuesta a los visitantes de nacionalidad española (porcentaje)*

| | |
|---|---|
| **Port Aventura es un parque:** | |
| Para visitar varias veces al año | 25 |
| Para visitar una vez al año | 52 |
| Para visitar una sola vez | 22 |
| NS/NC | 1 |
| **Intención de repetir visita en 1996 entre los visitantes** | |
| Seguro | 34 |
| Probablemente sí | 37 |
| Quizás | 19 |
| Probablemente no | 4 |
| Seguro que no | 6 |
| **Época en que visitarán el parque (visitantes 1995)** | |
| Pretemporada alta | 42 |
| Julio-agosto | 32 |
| Postemporada alta | 21 |
| NS/NC | 5 |
| **Intención de repetir visita en un futuro (visitantes)** | |
| Seguro | 55 |
| Probablemente sí | 24 |
| Quizás | 14 |
| Probablemente no | 5 |
| Seguro que no | 2 |
| **Satisfacción visita** | |
| Satisfacción: 8.56 (escala 1-10) | |

Fuente: datos de la compañía. Encuestas realizadas durante los meses de julio, agosto y septiembre de 1995.


SUPLEMENTO Palancas para aumentar los ingresos
1. Núm. de visitas
100,000 visitantes más (mismo mix canales/tarifas) * 3,777 Margen Contribución = 378 Millones pesetas
240.000 visitantes
+906 Millones pesetas
2. Incremento precios entrada
100 pesetas .... (IVA 6%) ... (Mgt tarifa de administración 5%)
100 * 3 Millones visitantes * 0.94 * 0.95 = 268 M pesetas
visitantes por taquilla
43% +115 Millones pesetas
3. Reducción entradas gratis
Taquilla 3,900 pesetas * 0.94 * 0.95 = 3,483 (MC) * 150,000 v = 522 Millones ptas
Canal 3,300 pesetas * 0.94 * 0.95 = 2,947 (MC) * 150,000 v = 442 Millones ptas
PROMEDIO (taquilla - canal) = 482 Millones pesetas
150,000 gratis menos
+482 Millones pesetas
4. Aumento del consumo en el parque
Ingresos (R, T, J) - Costo ventas (R, T, J) / Ingresos (R, T, J) = 65%
M.C. = 65% - 5% (tarifa de administración) = 60%
3 Millones visitantes * 60 pesetas = 180 Millones pesetas
R, T, J = Restaurantes, Tiendas, Juegos
+180 Millones pesetas
5. Reducción de descuentos al canal
1995 3,800 - (3,000 / 2,900; promedio = 2,950)
Costo atracción clientes: 850 pesetas * 47% (canal) * 2,760 = 1,103,000 Millones pesetas
1996 3,900 - (3,300 / 3,600; promedio = 3,450)
Costo atracción clientes: 450 pesetas * 57% (canal) * 3,000 = 769 Millones pesetas
400 pesetas * 0.94 (corrección IVA) * 0.95 (tarifa de gestión) * 1,71 Millones visitas = 611 Millones pesetas
57% de 3 Millones
+611 Millones pesetas
TOTAL:
+2,294 millones pesetas

# BT: Administración de cuentas por teléfono*

Christopher H. Lovelock
Martin Bless

Para dar un mejor servicio a sus clientes con pequeños negocios, BT ha desarrollado un programa económico de manejo de cuentas que implica un contacto por teléfono, en lugar de las visitas de campo. El gerente de desarrollo de ventas se pregunta qué mezcla de canales basados en el campo y el teléfono sería apropiada para administrar las relaciones con clientes más grandes.

"¿Qué harías tú si estuvieras en mi lugar, Michael?", preguntó el gerente de ventas regional.

Michael Tarte-Booth, gerente de desarrollo de ventas en BT (antes British Telecom) escuchaba la descripción de la situación que hacía su colega, John Lambert, mientras comían en una taberna. Se refería a un cliente con un pequeño negocio, cuyas necesidades de telecomunicaciones eran controladas por el programa de BT de administración de cuentas por teléfono(ACT). Tarte-Booth estaba muy familiarizado con ACT, ya que había estado involucrado con el programa desde sus primeros días.

El cliente en cuestión había crecido en el aspecto de su tamaño, y con la adición de una sexta línea ahora calificaba para un contacto personal con un ejecutivo de cuenta. Pero cuando informaron acerca de lo que BT consideraba como un mejoramiento en el servicio de manejo de su cuenta, el cliente objetó y pidió seguir con ACT. Lambert comentó:

> Nos escribieron una carta... la traigo aquí en mi portafolio. Es cortés, pero muy firme. No quieren cambiar de ACT. Pero ahora el personal de ventas de campo está armando un gran alboroto, reclamando ese cliente como suyo. Esta situación desafía toda la base de nuestra estructura de manejo de cuentas para diferentes tamaños de negocios clientes.

## Telecomunicaciones en Gran Bretaña

Reino Unido fue el primer país europeo en desviarse del modelo tradicional de CTT (correo, telégrafo, teléfono) bajo el cual la misma agencia gubernamental administraba los servicios postales y de telecomunicaciones. Después de transformarse de un departamento del gobierno a una corporación pública en 1969, el negocio postal y de telecomunicaciones se dividió en 1981. Post Office Telephones se convirtió en British Telecom. Bajo el gobierno conservador de la primera ministra Margaret Thatcher, se privatizaron numerosas corporaciones públicas, como British Airways y British Gas. Poco después, el gobierno anunció su intención de privatizar BT y vender hasta el 51% de la corporación al público. En noviembre de 1984, más de dos millones de personas, incluyendo 222 mil empleados de BT, solicitaron la compra de mil millones de acciones disponibles. Con ello se reunió un total de £3900 millones.[1]



[1] El valor de la libra esterlina (la £ variaba mucho contra otras monedas durante los ochenta). Las tasas de cambio típicas en 1991 eran: £1.00 = ECU 1.40 = 1.70 dólares = 2.50 francos suizos. En 1991 tuvo lugar una segunda venta de acciones del gobierno en BT.

Al ser la única autoridad que podía otorgar una licencia a los operadores de telecomunicaciones, el gobierno adoptó el punto de vista de que la competencia y la elección entre varios operadores beneficiaría a los clientes. En 1984, otorgó una licencia para proporcionar servicios locales a Mercury Communications, propiedad de Cable & Wireless (un operador recientemente privatizado de servicios internacionales de telecomunicaciones).

El gobierno concedió una pausa de descanso a BT y Mercury, al aclarar su intención de no otorgar licencias para otros operadores adicionales de redes fijas durante siete años. Se otorgaron licencias separadas a cuatro operadores de servicios móviles de telecomunicaciones, incluyendo BT y Mercury. Para asegurarse de que BT no abusara de su posición inicial de un monopolio virtual de los servicios de redes fijas, se estableció una Oficina de Telecomunicaciones (Oftel), con el propósito de proteger los intereses de los clientes. Oftel tenía amplios poderes para vigilar y regular la forma en la cual se llevaba el negocio y las políticas de determinación de precios, tanto de BT como de Mercury. Entre otras cosas, prohibía al personal de marketing de BT el acceso a la información sobre los registros de facturación de los clientes.

La privatización y la introducción de una competencia doméstica obligaron a un nuevo enfoque de las actividades de BT. Entre los años 1984 y 1991, la compañía atravesó por dos reformas importantes en su organización. La segunda, llamada Project Sovereign, fue uno de los intentos más ambiciosos hasta la fecha de una compañía británica para reformar su organización, administración y cultura. El propósito de estas reformas era preparar a BT para tres retos. En primer lugar, la estructura tradicional de la industria —los fabricantes nacionales abastecían a los operadores del monopolio nacional— se estaba viniendo abajo en todo el mundo. Se esperaba que las barreras reguladoras para la competencia internacional se derribaran, en forma gradual en algunos países, con mayor rapidez en Reino Unido. En segundo, a medida que las compañías se internacionalizaban, tal vez preferirían tratar con una sola compañía de telecomunicaciones en todo el mundo. Los proveedores de servicios de este tipo tendrían que adaptar sus servicios a mercados geográficos menos definidos y a un mayor número de grupos de clientes, que podían estar ubicados globalmente. Y en tercero, la competencia internacional más intensa y los crecientes costos de la carrera tecnológica conducirían a una concentración de la industria. Un gerente comentó:

> Muchas personas recibieron con agrado los cambios, debido a la mayor libertad que nos ofrecían para responder a las necesidades en evolución del mercado y para aprovechar las nuevas tecnologías. Pero un grupo igualmente numeroso siguió pensando y actuando como servidor público, como si todavía fuese un departamento de gobierno. Un tercer grupo se componía de espectadores que adoptaron una actitud de "esperar y ver", pero que estaban dispuestos a convertirse.

Durante los ochenta, las telecomunicaciones habían logrado avances tecnológicos considerables. Para muchos usuarios corporativos, el intercambio de datos se convirtieron en algo tan importante como las comunicaciones de voz. El empleo de máquinas de *fax* y del correo electrónico aumentó en forma explosiva. BT hizo una considerable inversión en la modernización, sin que la detuvieran los requerimientos de préstamos del sector público que el gobierno había impuesto antes de la privatización. Los cables coaxiales de cobre se remplazaron con cables de fibra óptica que ofrecían una capacidad mucho mayor y mejor calidad de la señal. Los nuevos intercambios electrónicos con interruptores digitales no sólo operaban con mayor rapidez y precisión, sino que también permitían que BT ofreciera un sinnúmero de servicios extra, como envío de llamadas automáticas.

En abril de 1991, la compañía cambió su nombre comercial, de British Telecom a BT, y adoptó un nuevo lema: "Poner a los clientes en primer lugar". La nueva organización estaba estructurada alrededor de tres divisiones centradas en el cliente: Comunicaciones de Negocios, Comunicaciones Personales y Negocios Especiales (incluyendo servicios móviles y de

operador). Cada una trataría directamente con los clientes en lo concerniente a ventas y servicios, pero al mismo tiempo estaría respaldada por otras divisiones que administraban los productos y servicios de BT, operaban una red de capacidad mundial, o bien proporcionaban servicios de desarrollo y facilitación. Se abolieron los 31 distritos y sólo quedaron cinco regiones de la estructura geográfica original.

### *La situación actual*

Con ingresos de £13,150 millones en los años de 1990-1991, BT era la segunda compañía más grande de Gran Bretaña (después de British Petroleum plc). Reflejando el crecimiento en los mercados tanto doméstico como internacional, además de sus considerables esfuerzos en la reducción de costos, las utilidades de BT antes de impuestos en el año fiscal de 1991 aumentaron a £3,080 millones.

BT operaba una avanzada red tecnológica, que se jactaba de contar con la proporción más grande de fibra óptica en su sistema, que cualquier operador importante de telecomunicaciones. La red digital de larga distancia estaba terminada, al mismo tiempo que más de las tres cuartas partes de todos los clientes en Reino Unido estaban conectados con intercambios electrónicos (unos cuantos puntos de porcentaje después de Francia, que tenía la proporción más elevada de intercambios digitales de cualquier país importante). La modernización adicional continuó a un ritmo muy rápido. Gran Bretaña y España siguieron siendo los únicos países europeos que habían privatizado sus servicios de telecomunicaciones, pero un buen número de otras naciones esperaban seguir su ejemplo en los años 1992-1993. BT también había hecho considerables inversiones en empresas internacionales.

En el aspecto doméstico, BT conservó una participación de mercado del 94%. Sin embargo, Mercury había adoptado una estrategia de penetración del mercado de ese negocio, empezando con los clientes más grandes —que podrían tener miles de líneas. No era nada extraño que los grandes clientes dividieran sus negocios de telecomunicaciones entre BT y Mercury. A nivel de los consumidores, la presencia de Mercury era mínima, con excepción de los teléfonos de paga en ubicaciones de mucha actividad —como áreas del centro de las ciudades y aeropuertos. (Véase la ilustración 1, que muestra el desglose del mercado por tipo de suscriptor y por número de líneas).

ILUSTRACIÓN 1 *INTERCAMBIO DE CONEXIONES Y LLAMADAS DE BT*

**INTERCAMBIO DE CONEXIONES DE BT EN EL SERVICIO EN REINO UNIDO, POR TIPO DE SUSCRIPTOR, 1980-1990**

| Año (al 31 de marzo) | Intercambio total de conexiones (miles) | Suscriptores residenciales (miles) | Suscriptores de negocios (miles) |
|---|---|---|---|
| 1980 | 17,353 | 13,937 | 3,416 |
| 1981 | 18,174 | 14,671 | 3,503 |
| 1982 | 18,727 | 15,159 | 3,568 |
| 1983 | 19,186 | 15,546 | 3,640 |
| 1984 | 19,812 | 16,044 | 3,768 |
| 1985 | 20,528 | 16,596 | 3,932 |
| 1986 | 21,261 | 17,120 | 4,141 |
| 1987 | 21,908 | 17,549 | 4,359 |
| 1988 | 22,857 | 18,145 | 4,712 |
| 1989 | 23,946 | 18,737 | 5,209 |
| 1990 | 25,013 | 19,281 | 5,732 |

Fuente: British Telecom

Puesto que Mercury había creado su red de la nada, podía ofrecer a sus clientes una moderna tecnología y había sido pionera de un buen número de innovaciones en el servicio, que BT trataba de igualar. Pero la red de Mercury todavía era limitada en el aspecto geográfico, ya que se

enfocaba en conectar a Londres con los centros de negocios de Gran Bretaña. Una penetración más amplia requería conectar a los clientes con su red, vía las líneas locales de BT, que a menudo todavía utilizaban una tecnología convencional. Mercury planeaba gastar £500 millones anuales durante los tres años de 1992 a 1994, para ampliar su red y aumentar su participación en el mercado doméstico. Ya tenía el 15% del tráfico internacional del Reino Unido y una mayor participación de las redes privadas. Corrían rumores de que AT&T, el gigante estadounidense de las telecomunicaciones (a quien se describía como el gorila de 80 toneladas de la industria), estaba ansioso por invertir en el futuro de Mercury.

Se esperaba que la competencia adicional de las redes proviniera de British Rail Telecom y de una empresa conjunta entre US Sprint y British Waterways (que planeaba tender cables a lo largo del fondo de su red de canal). Se consideraba que la competencia local provendría de los operadores de televisión por cable, muchos de ellos afiliados a compañías de teléfonos regionales estadounidenses y de los operadores del servicio celular.

## Creación de una operación piloto de telemarketing

"¡Ustedes son las personas más difíciles del mundo cuando alguien pretende comprarles algo!", fue la forma en la cual un cliente describió BT a Anna Thomson, poco tiempo después de que se unió al departamento de marketing del recién creado distrito de Thamesway en 1985. Sus colegas muy pronto llegaron a reconocer la energía, el impulso y el entusiasmo de Thomson para buscar enfoques innovadores. A pesar de que fue contratada como gerente de marketing de la red, muy pronto sus responsabilidades se extendieron al marketing de productos y servicios de BT y se convirtió en gerente de operaciones de marketing del distrito.

La experiencia previa de Thomson era en la utilización de la red de marketing en la industria eléctrica. En su nuevo puesto, demostró el valor de vender equipo a los establecimientos de los clientes (EEC) como un medio de generar ingresos de las redes, más que como un fin en sí. Adoptó un enfoque integrado al marketing tanto de las redes como del EEC, como servicios suplementarios. Thomson observó que "inevitablemente, la venta de uno conduciría a la venta del otro". Hizo hincapié en que las ventas de la red dejaban más utilidades que las del EEC, pero tradicionalmente a BT le resultaba difícil vender el servicio más intangible.

Al analizar las relaciones con el cliente en BT, Thomson señaló a los clientes con pequeños negocios como un mercado descuidado.

> El punto crucial de todo es que el empleo efectivo de los modernos productos y servicios de las telecomunicaciones, hoy día puede significar una diferencia real para el desarrollo de cualquier pequeño negocio. La utilización de instrumentos de comunicación móviles, la elección de la máquina de *fax* adecuada, la instalación de un interruptor que pueda crecer fácilmente y en forma efectiva en relación con su costo para cubrir líneas extra, el empleo de números gratuitos y de una extensa gama de servicios de comunicaciones de datos —todos esos aspectos ayudan a un pequeño negocio a ser flexible, a medida que se organiza para satisfacer las necesidades cambiantes de sus propios clientes.
>
> La elección adecuada de telecomunicaciones en el momento apropiado puede permitir que un pequeño negocio ofrezca nuevos servicios (como servicio al cliente fuera de los horarios de trabajo, mediante la redirección de las llamadas), reduzca sus costos de operación y se adelante un paso a sus competidores. Pero los propietarios de pequeños negocios no disponen de tiempo para investigar todo esto, de manera que dejan pasar por completo las oportunidades, o bien toman decisiones equivocadas.

En su opinión, BT no estaba dedicando el tiempo y la energía suficientes a desarrollar el tipo de relaciones que crean la lealtad. El único contacto que por lo general tenía BT con esos

clientes era cuando llamaban para hablar de un problema y cuando enviaban una factura. Por lo común, el personal de ventas de BT sólo hablaba con los clientes con pequeños negocios una vez cada tres o cinco años, excepto cuando alguno de ellos iniciaba el contacto. Thomson advirtió que si nada cambiaba, BT podría perder esos clientes, ya que la competencia se los quitaría.

Un análisis adicional reveló que el año anterior no se había hecho ningún seguimiento a las casi 750 mil llamadas de clientes de todos tipos. El proceso de ventas existente, que estaba casi totalmente enfocado en las respuestas reactivas a las llamadas que hacían los clientes, obviamente no estaba dando resultado. Las cuentas grandes (a las que servían los gerentes de cuenta con base en el campo) y aquellas que clamaban por atención, se atendían a costa de ignorar un vasto mercado de cuentas más pequeñas. Lo que en realidad se necesitaba, argumentó Thomson, eran representantes con base en el teléfono, que atendieran las cuentas de negocios más pequeñas.

Al reconocer que las aplicaciones más sofisticadas de la estrategia de telemarketing se encontraban en Estados Unidos, Thomson convenció a la oficina matriz de que contratara a Rudy Oetting, uno de los principales consultores estadounidenses, para que asesorara sobre la posibilidad de llevar a cabo una prueba piloto en el distrito de Thamesway. Este distrito se extendía al oeste y sur de Londres, más allá del aeropuerto de Heathrow, a lo largo de los corredores de las autopistas M3 y M4. Abarcaba muchas vibrantes comunidades de negocios, incluyendo un considerable número de pequeñas empresas de alta tecnología. Oetting recomendó que BT contratara y capacitara representantes de ventas con base en el teléfono, para vender en forma proactiva exactamente a ese mercado.

### *Administración de cuentas por teléfono*

Se utilizaba una variedad de términos para describir el empleo del teléfono como un instrumento de marketing. A menudo se empleaba el de *Televentas*, para describir el empleo que hacían los vendedores del teléfono como un canal de comunicación mediante el cual era posible ponerse en contacto con los prospectos y consumar una transacción de ventas individual. *Telemarketing* era un término más amplio, que abarcaba todos los tipos de empleo del teléfono relacionados con el marketing. Administración *de cuentas por teléfono* se definía como un contacto proactivo a través del canal telefónico, con clientes que requerían una relación personal continua —pero no necesariamente un contacto cara a cara— con representantes de ventas que podían funcionar como consultores de comunicaciones para los pequeños negocios.

Rudy Oetting describió a esas personas como gerentes de cuenta brillantes y emprendedores que habían recibido una capacitación sobre la forma de escuchar con cuidado las necesidades de los clientes y de hacer preguntas estructuradas de sondeo acerca de cada negocio y de sus actividades de comunicación. La meta era crear una base de datos de información sobre cada cliente, que permitiría a los gerentes cultivar un territorio en forma sistemática, sin salir siquiera de la oficina. En algunos casos, declaró Oetting, trabajarían de modo conjunto con el personal de ventas de campo; en ocasiones, recurrían a la fuerza de campo y, en otros casos, ellos eran la única fuerza de ventas.

Thomson reconoció el potencial de un enfoque así para BT, utilizando su propio canal —el teléfono— para ponerse en contacto con los pequeños negocios que eran clientes de la compañía. No aceptaba el punto de vista tradicional de que la cultura de negocios británica no respondería en forma positiva al contacto de ventas por teléfono y confiaba en que funcionaría bien, siempre y cuando el proceso estuviera orientado a descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes. Pero veía que el enfoque no debería ser amenazador y que debería emplear a representantes bien capacitados, que operaran a un nivel mucho más elevado que el apoyo de ventas convencional o que el personal de servicio al cliente. A medida que el concepto cobraba forma, Thomson ideó el término de *telemanejo*, que definió como:

> Manejar al cliente primordialmente a través del teléfono, utilizando todos los sistemas de ventas y marketing y todas las disciplinas gerenciales del manejo de cuentas.

*El concepto ACT*

El término ACT se llegó a utilizar en BT como un acrónimo de administración de cuentas por teléfono y el de GCT como el de gerente de cuentas por teléfono. Este último sería un vendedor cuidadosamente seleccionado y capacitado para manejar una amplia cartera de productos y servicios, que atendería hasta mil cuentas asignadas, únicamente por teléfono. Se capacitaría a los GCT para que desarrollaran objetivos específicos para cada llamada. Durante la llamada, se esperaba que actualizaran su conocimiento de la situación y las necesidades del cliente, verificaran si había problemas que era necesario resolver, aconsejaran sobre los productos y servicios, tomaran pedidos y planearan una fecha específica para la siguiente llamada. Las metas básicas serían asegurarse de que las cuentas siguieran comprando a BT y no a la competencia y desarrollar cuentas, vendiendo productos y servicios adicionales. Como dijo Thomson:

> La labor de los GCT es comprender los objetivos de negocios y la organización de sus clientes y ayudar a sus clientes a tomar las decisiones de inversión apropiadas en el momento apropiado —de manera que nosotros y ellos tengamos cada vez más éxito—. Es una sociedad basada en la confianza, que se debe ganar mediante un buen consejo comprobado a lo largo del tiempo. BT cree que es la forma en la cual uno se convierte en el proveedor preferido de un cliente. El objetivo básico es crear y renovar continuamente el conocimiento de la base de cuentas y ser los primeros en abordar, o incluso anticipar, las necesidades de comunicación. Ésa es la verdadera relación de marketing, pero efectuada dentro de un mercado de volumen, debido a que el GCT atraviesa miles de veces por este proceso. Utilizamos nuestro propio servicio esencial —el teléfono— para desempeñar el trabajo, debido a que nos permite manejar a cientos de miles de clientes y vender nuestro producto. ¡Se podría decir que practicamos lo que predicamos!

Cada GCT se esforzaría en desarrollar una relación basada en la confianza. La llamada al cliente seguiría siendo el punto focal a todo lo largo del ciclo de contacto. No importaba si se tomaba o no un pedido, el GCT establecería cuándo debería tener lugar la siguiente llamada y la anotaría en su calendario. Toda la información recopilada alimentaría el archivo electrónico de cada cliente.

Thomson enfatizó que el valor de una cuenta para BT era mucho mayor que los cargos por la renta de la línea y las tarifas por la utilización de la red. La compañía también vendía una amplia gama de equipo de telecomunicación (desde teléfonos individuales hasta intercambios de ramal privado), servicios de instalación y mantenimiento y una variedad de servicios de valor agregado (para algunos ejemplos, véase la ilustración 2).

Cuando fuera necesario un contacto cara a cara con el cliente, el personal de ventas de campo trabajaría junto con el GCT. No obstante, la responsabilidad final de manejar una cuenta seguiría siendo del GCT. Thomson consideraba que el trabajo de equipo era una parte esencial del proceso. Más adelante, un GCT describió la relación como sigue:

> Funciona con base en que cualquiera que pueda cerrar la venta debe hacerlo. Esto significa que es necesario trabajar como un equipo: no es posible tener el "síndrome de ellos y nosotros". Si el GCT está en contacto con un cliente que requiere una visita, es obvio que el representante de ventas no puede hacer que el cliente firme en ese momento, así que transfiere de nuevo el caso al GCT para que lo revise. El principio es que si yo logro algo, los dos lo logramos.

ILUSTRACIÓN 2 *MUESTRA DE SERVICIOS DE VOZ Y DE DATOS OFRECIDOS POR BT, 1992*

**Servicios de voz**

**CityDirect** proporciona conexiones directas entre Londres y Estados Unidos, ofreciendo instalaciones de llamadas como marcado abreviado de números y garantías de seguridad.

**SpeechLines** es un servicio para conexiones de voz intracompañía.

**LinkLine** es un servicio de teléfono automático sin costo, que permite que los negocios ofrezcan a sus clientes una instalación para hacer llamadas sin costo para indagación y pedidos.

**CallStream** es un servicio para los proveedores de información que venden voz almacenada o datos vía línea telefónica normal.

**Network services** ofrece instalaciones de llamadas como desviación de llamadas, prohibición de llamadas, llamadas en espera, remarcado del último número, marcado automático de números y llamadas de conferencia.

**Voicecom International** proporciona una red de 24 horas de correo de voz para enviar, recibir o transmitir mensajes desde cualquier teléfono en todo el mundo.

**Servicios de datos**

**Datel** es un servicio de transmisión de datos, disponible en el ámbito internacional para más de 100 países.

**KeyLine** proporciona circuitos análogos privados para transmisión de datos, utilizando módem.

**Leaseline** ofrece circuitos análogos que permiten que los suscriptores transporten voz, facsímiles, datos y mensajes telegráficos nacional e internacionalmente.

**KiloStream y MegaStream** proporcionan circuitos digitales privados entre centros, a altas velocidades de operación.

**PSS** es una red de datos públicos en el ámbito nacional que utiliza técnicas de paquete de interruptores (*packet swithching techniques*).

**MultiStream** mejora el acceso a la red pública, con tarifas de llamadas locales, para la comunidad de negocios.

**Data Direct** es un servicio de datos públicos de alta velocidad para Estados Unidos y Japón.

**Prestel** es un servicio público de Videotex de BT.

**SatStream** es un servicio satélite para la comunicación de negocios con Norteamérica y Europa.

**Telecom Gold** es un servicio de correo electrónico con más de 250 mil buzones en 17 países.

**Integrated Service Digital Network (ISDN)** permite que los clientes transmitan voz, datos, texto o imágenes a altas velocidades y con una calidad asegurada, sin circuitos privados especiales.

*Michael Tarte-Booth*

Con el fin de que la ayudara a poner en práctica el concepto de ACT, Thomson contrató a Michael Tarte-Booth, un hombre con experiencia en telemarketing en ambos lados del Atlántico. Más adelante, Thomson insistió en que, aun cuando la visión era de ella, nada habría sucedido en ese terreno sin la determinación de su colega de hacer bien las cosas, día tras día. La carrera original de él no tenía nada qué ver con las telecomunicaciones. Como observó: “Acabé en el marketing de teléfonos sólo por casualidad”.

Después de obtener su título en una universidad británica, Tarte-Booth obtuvo una maestría en geografía en la Universidad de Minnesota. Después empezó a trabajar para la American Heart Association, una importante organización no lucrativa. Necesitaban a alguien con conocimientos demográficos para que analizara los datos de los censos (hasta las calles de manzanas específicas), en donde se encontraba su mejor potencial para reclutar voluntarios para recabar fondos. Tarte-Booth también heredó la responsabilidad de la operación de telemarketing de la organización. Desarrolló el empleo del teléfono como un contacto primordial para reclutar voluntarios o para solicitar donativos directamente. Uno de los objetivos era asegurarse de que los voluntarios que hacían las llamadas emplearan con sabiduría sus valiosas horas en el teléfono, poniéndose en contacto únicamente con los mejores prospectos. El poder potencial de esa unión entre el marketing de base de datos y el teléfono como un canal de distribución quedó demostrado cuando los ingresos aumentaron más de 60% durante el primer año y 90% el segundo.

Cuando Tarte-Booth regresó a Gran Bretaña, lo contrató un fabricante de sistemas de negocios para que estableciera su operación de telemarketing. La compañía estaba manejando una numerosa fuerza de ventas directas de campo, pero había descuidado su base de clientes de productos de papel y había eliminado los registros de sus clientes para ese mercado. La estrategia para el contacto telefónico de la empresa se limitaba a llamadas proactivas directas de los representantes de ventas a los nuevos prospectos. De allí en adelante, el canal de la estrategia era simplemente interno, esperando que los clientes regresaran para hacer pedidos, ya fuese por teléfono o por correo. El trabajo de Tarte-Booth era formar un equipo que revitalizara el negocio:

> La meta era recrear la base de datos mediante la adquisición y la integración de listas de numerosas fuentes diferentes, de manera que supiéramos, después del contacto por teléfono, quiénes eran los clientes y quiénes eran los prospectos. Nuestro objetivo inicial era derivar ventas principalmente a través de referencias a la fuerza de ventas. Pero debíamos empezar por calificar a nuestros prospectos y llamar por teléfono a todos los nombres que aparecían en nuestra lista. La respuesta fue impresionante.

Otros grupos dentro de la organización de ventas reconocieron el valor de esta actividad. En el transcurso de dos años la compañía también se estaba orientando hacia otros mercados verticales en los ramos de hospitalidad, esparcimiento, venta de automóviles e industrias de servicio posventa. Tarte-Booth comentó:

> El programa se diversificó en nuevos mercados y aplicaciones más sofisticadas. A decir verdad, nos habíamos graduado para convertirnos en una operación de manejo de cuentas con un enfoque primordial en las compras subsecuentes. Históricamente, los clientes habían hecho compras subsecuentes más o menos cada tres años, ¡y ahora las hacían cada tres meses! El aspecto más importante del manejo de cuentas era llegar a conocer las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, fusionando el poder de la base de datos, la información que se obtiene de los clientes mismos y el contacto telefónico inmediato. Descubrimos que para los clientes es agradable el manto de invisibilidad que proporciona el contacto por teléfono, pues concede un mayor control percibido. En última instancia, pueden dejar caer la bomba de neutrón y cortar la comunicación.

*La inauguración del programa piloto de ACT*

Después de tres meses de preparación, el nuevo programa piloto se inauguró en noviembre de 1986. Casi de inmediato, BT descubrió que los clientes requerían un diálogo continuo, enfocado en una comprensión de sus necesidades, en oposición al contacto táctico orientado a vender "el sabor del mes". Los clientes también se sentían motivados por la continuidad del contacto y querían tratar con una persona específica regularmente. Pasaban hasta 20 minutos revelando información acerca de su negocio y de sus necesidades, pero debido a que habían invertido esa cantidad de tiempo, esperaban que la relación se perpetuara.

La misión primordial de Thomson era abordar los aspectos estratégicos y políticos relacionados con lograr que la ACT se aceptara dentro de BT y desarrollar una "Estrategia de canales integrados", para mostrar la forma en la cual se deberían interrelacionar los canales de ventas, servicio y marketing (incluyendo la ACT), con el fin de cumplir con los objetivos de BT. El éxito del programa piloto atrajo una creciente atención. Durante el curso del primer año, Thamesway logró un incremento 10 veces más grande en la cobertura de cuentas y un incremento tres veces mayor en los niveles de compra de los clientes entre los que participaron en el programa piloto. Estos resultados se lograron con una proporción de costo más baja en relación con los ingresos de las ventas, de lo que se habría podido obtener con un contacto

cara a cara. También dejó a la fuerza de ventas de campo más tiempo para hablar con los clientes más grandes y permitió lograr el elevado nivel de consultoría necesario en ese sector. Tarte-Booth observó:

> El proyecto triunfó en el aspecto estratégico debido al patrocinio de la agencia *senior* y al interés que Anna generó en el programa. Estaba impulsado centralmente de principio a fin y tenía un elevado nivel de visibilidad dentro de la organización.

### La puesta en práctica en el ámbito nacional

Anna Thomson y Michael Tarte-Booth no perdían de vista el objetivo fundamental de la puesta en práctica del programa en el ámbito nacional. El logro de esa meta requería una cuidadosa documentación de todo el proceso. Sería necesario convencer a otros distritos de que adoptaran el ACT, más que imponer el programa. En 1987, Thomson dejó el distrito para convertirse en gerente de marketing en el ámbito nacional. Consideraba que su papel era vender el concepto de telemarketing a los gerentes *senior* de BT. Se celebraron juntas mensuales del comité directivo para hablar del progreso del programa piloto y hacer ciertos cambios tácticos. Los reportes del progreso, que detallaban el éxito al lograr puntos de comparación evolutivos, se hacían circular con amplitud. Como recuerda Tarte-Booth, Thomson no trató de convencer a la corporación de que la ACT era "lo mejor que se había inventado desde el pan rebanado". En vez de ello, señaló:

> Dejamos que se demostrara por sí mismo y nos concentramos en mantener informados a los colegas en todo el país acerca del progreso, por medio de talleres y seminarios. Como resultado, otros distritos nos abordaron por su propia voluntad, con el fin de indagar acerca de una posible puesta en práctica del programa. Tan pronto como un distrito mostraba un interés serio, hacíamos un seguimiento con más información, con el propósito de obtener un compromiso. Con la autonomía de los distritos y el hecho de que la ACT se pondría en práctica en forma voluntaria, el enfoque de ventas moderado era decisivo.

A principios de 1988, nombraron a Tarte-Booth gerente de la puesta en práctica del programa en el ámbito nacional. Descubrió que los distritos cuya base de clientes estaba dispersa a lo largo de un vasto territorio reconocían muy pronto el valor de la ACT. Durante ese mismo año, seis distritos establecieron equipos para enfocarse en el mercado de los pequeños negocios. Se creó un programa de desarrollo central para formar a los capacitadores, crear la estructura de apoyo necesaria y desarrollar el software para la base de datos de la ACT. Ese programa proporcionó un conocimiento de la puesta en práctica mediante un paquete de "franquicias" que exigía el apego a los métodos comprobados establecidos en el programa piloto, a cambio de asistencia en la puesta en práctica.

Para principios de 1989, los distritos tenían cabida en tres categorías diferentes. A la vanguardia había seis distritos que ya habían establecido equipos. El segundo grupo, descrito como "la parte vulnerable de la resistencia", estaba interesado, pero quería esperar hasta que la ACT hubiera comprobado su éxito en los demás distritos. Algunos gerentes de ventas se mostraban reacios a la idea de adoptar la ACT, que se percibía como algo amenazador, debido a que implicaba volver a evaluar su enfoque a los clientes y organizar de nuevo las responsabilidades de las ventas de campo. La resistencia más poderosa provenía de un tercer grupo de distritos, principalmente en Londres y el sureste. Este difícil núcleo estaba ubicado en la región que no sólo tenía la densidad más elevada de clientes, sino que también se enfrentaba a la mayor amenaza competitiva.

Después de volver a organizar el Sovereign Project se abolieron los distritos y se expandieron los territorios de las ventas de campo, lo que incrementó los tiempos de viaje de los representantes de ventas. (Véase la ilustración 3, en donde se muestra la estructura de ventas una vez

organizada, en la cual primero Thomson y más adelante Tarte-Booth ocupaban el puesto de gerente de desarrollo de ventas, operando al mismo nivel que los cinco gerentes de ventas regionales).

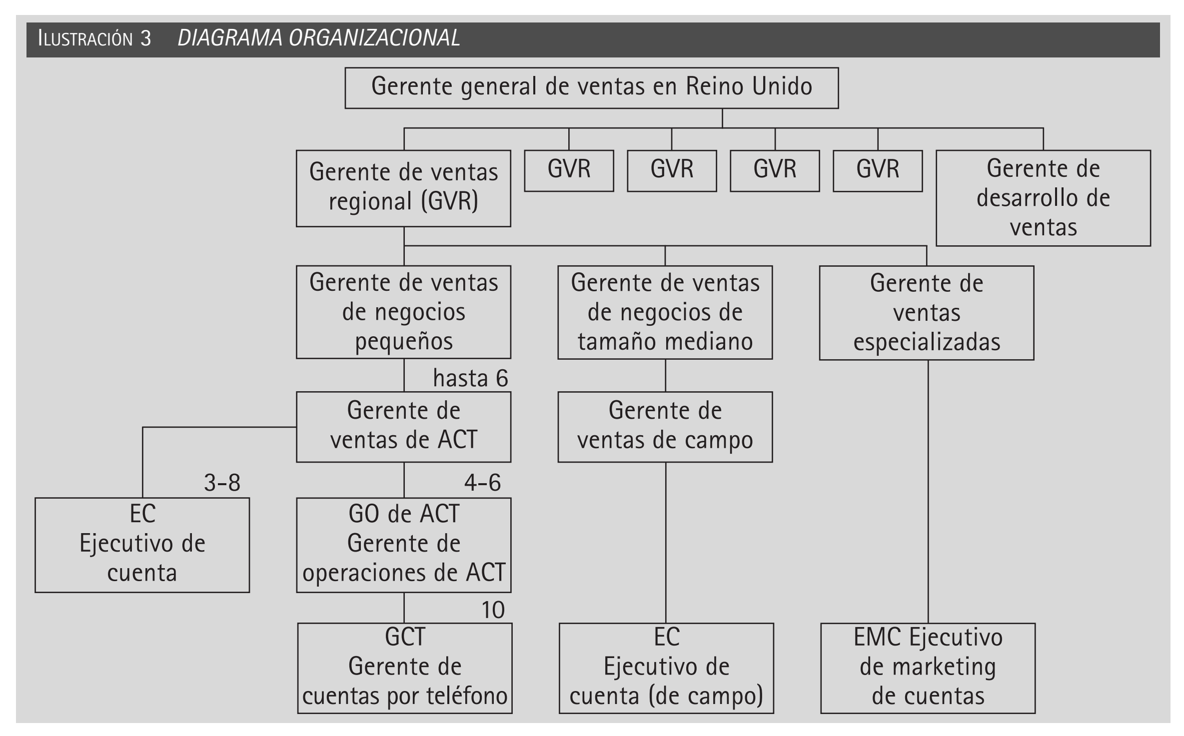
*Capacitación*

Tarte-Booth hizo hincapié en que "el programa de la ACT no se refiere a obtener la crema y nata del mercado. Su objetivo es crear la lealtad y una defensa contra la futura competencia". Debido a la complejidad de la tarea requerida de un GCT, se hizo un considerable esfuerzo para contratar a las personas adecuadas. La entrevista inicial con los candidatos se hacía por teléfono, seguida de pruebas escritas y entrevistas personales, y concluía con el perfil psicométrico de cada candidato, antes de la elección final. La contratación iba seguida de una capacitación intensiva. Con este propósito, BT creó tres escuelas especiales para desarrollar un enfoque uniforme a la atención del cliente.

La capacitación cubría actitudes, así como habilidades, que variaban desde no dar la impresión de ser un *robot* cuando se utilizaba una guía para la llamada (un diálogo recomendado), hasta la forma de recopilar y alimentar la información pertinente acerca de los clientes. La preparación también incluía una experiencia práctica con el equipo que vendería el GCT. A lo largo de un periodo de 12 meses, un futuro GCT pasaba por cinco módulos de capacitación, intercalados con experiencias en la línea del frente en su base. Los cinco módulos tenían una duración total de 13 semanas. Como dijo Tarte-Booth:

> El programa de capacitación está diseñado para ser holístico, de manera que abarca habilidades, técnicas, métodos, instrumentos y un conocimiento del servicio, todo lo cual es una parte integral del futuro trabajo de un GCT. Su comprensión se pone a prueba mediante sesiones de representación de papeles y capacitación. Todo el equipo de cuentas se capacita al mismo tiempo, de manera que todos los miembros salen de esas sesiones con una clara comprensión de la forma en la cual se interrelacionan sus trabajos. Antes de regresar a sus unidades, cada equipo pone en práctica la teoría, haciendo llamadas a los clientes desde el centro de capacitación.

ILUSTRACIÓN 3 *DIAGRAMA ORGANIZACIONAL*



## Planes futuros

Para principios de 1992, BT operaba 25 centros de ACT en Reino Unido. El personal total, incluyendo los GOC (gerentes de operaciones del ACT) y el personal de apoyo, era de más de 450 personas. El costo anual de un GCT era de alrededor de £41 mil, del cual 50% era de salario (en comparación, el costo de los gerentes de cuentas de campo era de £40 mil a £60 mil al año, del cual alrededor del 65% era de salario). Habían promovido a Anna Thomson a un nuevo puesto, en donde su labor era desarrollar una estrategia global de servicio al cliente para BT, ya que la empresa se empezaba a convertir en una organización mundial. En este contexto, la ACT sólo era una pieza del rompecabezas.

Puesto que la ACT atendía cuentas de negocios pequeños que tenían de dos a cinco líneas cada uno, Tarte-Booth ahora volvió su atención a otras categorías de negocios. Su objetivo era aplicar un manejo de cuentas muy completo a toda su base de clientes, integrando el manejo de cuentas de campo y por teléfono con el fin de abordar las necesidades de cualquier tipo de cliente. Veía las cuentas de BT como si estuvieran agrupadas en rebanadas a través de una pirámide, con las cuentas nacionales en el vértice y los clientes de una sola línea en la base. (La ilustración 4 documenta el número de cuentas en cada grupo y los ingresos promedio anuales representativos por cuenta).

En tres regiones, BT había establecido el programa piloto de ACT para clientes de negocios de mediano tamaño, que tenían de 6 a 15 líneas. Puesto que los clientes requerían una cartera más amplia de productos y servicios, el nuevo programa era más complejo que la ACT de pequeños negocios. Los clientes más grandes tendían a un enfoque más sofisticado en la toma de decisiones. Este proceso se debía reflejar en las guías para las llamadas, los sistemas y la capacitación. Tarte-Booth describió el nuevo programa como sigue:

> Es una evolución de la ACT y se basa en la misma estructura de canales. Como tal, comparte algo de la metodología establecida para el programa de negocios pequeños, pero ha evolucionado con el fin de adaptarse a las necesidades de un nuevo segmento del mercado.

ILUSTRACIÓN 4 *PERFIL DE LA PIRÁMIDE DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS EN BT*

| | | | Datos representativos de la cuenta | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Grupo | Número de cuentas | Número de líneas por cuenta | Ingreso anual por línea (rango) £ | Ingreso anual de las ventas o ingreso de EEC[1] £ | Ingreso anual del valor agregado de la red (rango) £ |
| Cuentas nacionales | 300 | 100+ | 1,000-3 000 | 100,000 | 200,000-500,000,000 |
| Cuentas regionales clave | 3,000 | 15+ | 1,000-2 000 | 3 000 | 25,000-200,000 |
| Cuentas de negocios de mediano tamaño | 200,000 | 6-15 | 900-1500 | 500 | 5,400-22,500 |
| Cuentas de pequeños negocios | 650,000 | 2-5 | 600-900 | 200 | 1,200-4,500 |
| Cuentas de negocios muy pequeños | 800,000 | 1 | 200-600 | 100 | 400 |

Fuente: British Telecom

[1]EEC = Equipo a los establecimientos de los clientes.

Arriba de la pirámide estaban las cuentas regionales clave, aquellas con más de 15 líneas. Estos clientes se seguirían manejando con base en entrevistas personales a través de un canal de la fuerza de ventas de campo. Los gerentes de cuenta y los ejecutivos especialistas estaban en el campo para apoyarlos, respaldados por un apoyo telefónico proactivo y reactivo. En lo alto de la pirámide estaban las cuentas nacionales —clientes grandes que dejaban muy buenas utilidades, con necesidades de comunicación sofisticadas y a menudo de naturaleza internacional.

Los clientes de negocios muy pequeños con una sola línea, por ejemplo un consultor que trabajaba desde su hogar, o un pequeño establecimiento comercial, seguían siendo un negocio no explotado. BT había incorporado en forma experimental al 10% superior de este grupo en la ACT, pero muy pronto aprendió que el empleo de la ACTs no era una proposición efectiva en relación con su costo. Algunos consideraban que el costo de ACTs era prohibitivo en el caso de los clientes de negocios muy pequeños (NMP). Tarte-Booth argumentó que "era inapropiado pensar en la ACT exclusivamente en términos de sustitución de costos, puesto que el objetivo de BT es una cobertura del mercado resultante de la protección y el desarrollo de cuentas".

La solución que propuso fue hacer la prueba empleando el correo directo, diseñado para generar la entrada de llamadas al equipo de manejo de cuentas de los NMP. Se enviarían catálogos de equipo y servicios telefónicos útiles para los negocios muy pequeños a un buen número de prospectos. La meta sería estimular la compra de productos y servicios telefónicos mejorados. A medida que estos clientes de una sola línea crecieran y adquirieran una segunda línea, podrían ascender en la pirámide del manejo de cuentas.

Con vistas al futuro, Tarte-Booth pensó en que sería deseable crear una estructura más flexible de manejo de cuentas:

> El desarrollo y la puesta en práctica de estructuras de manejo de cuentas es una tarea fundamentalmente diferente de la del manejo de la fuerza de ventas, y las dos pueden estar en conflicto. También requieren habilidades diferentes. Lo que necesitamos es una amplia gama de opciones de manejo de cuentas, basadas en diferentes configuraciones de canales. La ACT es sólo un canal dentro de la estructura de ventas de BT. Necesitamos una estructura integrada y totalmente flexible para los clientes, en la cual se preste una atención constante a sus necesidades y preferencias cambiantes, sin importar si su necesidad de productos y servicios aumenta, se estabiliza o disminuye.

## El caso de Green & Meakin Ltd

Green & Meakin Ltd. era una empresa fabricante de partes para aviones. Cuando se inició el programa de ACT, la empresa tenía tres líneas y asignaron la cuenta a Helen Dewhurst, quien tenía la responsabilidad exclusiva de su cuenta. Al ser su GCT, se mantenía en contacto con la compañía en forma regular y hacía un seguimiento de todos sus pedidos, ya fuese un solo enchufe, una nueva pieza para su equipo de telecomunicaciones o una línea adicional. La retroalimentación de los dos socios y propietarios de la empresa era muy positiva. Aseguraban que se sentían complacidos con la forma rápida y eficiente de Dewhurst para manejar sus necesidades de negocios. Sus experiencias con BT antes de la introducción de la ACT distaban mucho de ser satisfactorias: perdían horas siguiendo la pista de pedidos que habían hecho a una persona, que no sabía o no podía ayudar a otra, que a menudo demostraba que no era más competente que la primera.

A medida que crecía la compañía, también aumentaba la utilización de servicios de telecomunicaciones de Green & Meakin. Un día de diciembre, se instaló una nueva línea. La empresa no estaba enterada de que esa línea adicional pondría automáticamente en movimiento el proceso de ascenso de categoría. Dewhurst recopiló el archivo de la compañía y se lo entregó al nuevo equipo. Después se puso en contacto con Green & Meakin, para informar que en el futuro un ejecutivo de cuenta de campo manejaría la com-

ILUSTRACIÓN 5 *CARTA DE GREEN & MEAKIN, LTD., A BT*

Green & Meakin, Ltd
582 Thamesview Centre
Reading, Berkshire

7 de enero de 1992

Señor John Lambert
Gerente de ventas regional
Región suroeste de BT

Estimado señor Lambert:

Escribo para manifestar mi preocupación por un cambio propuesto en la condición de la cobertura de nuestra cuenta con BT. Durante los últimos cuatro años hemos recibido un servicio excelente a través de Helen Dewhurst nuestra gerente de cuenta por teléfono. Recientemente nos informó que, debido a nuestra adquisición de una sexta línea estamos programados para que nos "asciendan de categoría" a partir de Año Nuevo y que nos atenderá un gerente de ventas de campo quien nos visitará personalmente en nuestras oficinas.

Mi socio Jim Meakin y yo llamamos por teléfono a Helen (utilizando el nuevo teléfono con altoparlante que recientemente compramos a BT), para comentar que estamos muy satisfechos con el servicio que ella nos proporciona y que no queremos que nos asignen con un nuevo gerente de cuenta. Pero nos informó que la decisión era política de la compañía y que ella no la podía cambiar.

Posteriormente, llamé a su superiora, la señorita Anderson, y obtuve una respuesta similar. Después, el gerente de ventas de campo nos llamó para presentarse a sí mismo y al gerente de cuenta que nos atenderá en lugar de Helen, Jim recibió la llamada y comentó que no queríamos cambiar, pero escuchamos la misma historia acerca de la "política de la compañía". Obtuvimos una respuesta similar cuando llamamos al gerente de la división de pequeños negocios y al de negocios de mediano tamaño, respectivamente. No parecen entender que nos sentimos felices cuando Helen nos atiende por teléfono.

De manera que ahora escribo a usted recurriendo a su sentido común y no a sus libros de reglas de la compañía. Sé que su política interna es dar una nueva asignación a los clientes cuando llegan a cierto volumen (y nos sentimos muy halagados al ver que ahora nos consideran como una "compañía de mediano tamaño"). Pero el hecho es que no necesitamos que alguien venga a visitarnos todo el tiempo, a menos que sea para instalar un nuevo equipo o para encargarse del mantenimiento —lo que en cualquier caso es el trabajo de un técnico—. Creemos decididamente que estaremos mejor si seguimos con Helen.

Agradecemos su consideración y esperamos su respuesta.

Sinceramente
W.F.F. GREEN, Socio

pañía, lo que reflejaba el tamaño y el aumento en el volumen y la importancia de la cuenta de Green & Meakin. Pero los socios no se sentían muy felices. Uno de ellos llamó por teléfono a Dewhurst para manifestar que a la empresa le agradaban los servicios que ella proporcionaba y que consideraban que la nueva asignación de su cuenta a un nuevo grupo de manejo de cuentas no era una medida útil. Dewhurst respondió que, por desgracia, era la política de la compañía, pero añadió que estaba segura de que en el futuro recibirían un servicio excelente. Cuando el socio *senior* insistió en expresar su descontento con la medida propuesta, ella sugirió que hablara con su supervisora, la gerente de operaciones de ACT. Al obtener de ella una respuesta similar y más adelante también de su superior, el gerente de ventas de ACT, el socio *senior* escribió una carta a John Lambert, el gerente de ventas regional, para quejarse de la situación.

### *La carta*

"¡Ah, aquí está!", exclamó John Lambert, sacando un hoja de papel de su portafolio. "Léela tú mismo, Michael".

Michael Tarte-Booth desdobló la carta y la leyó rápidamente. Era firme e iba al grano (véase la ilustración 5). "Está fechada hace 10 días, John. ¿Qué ha sucedido en ese tiempo?"

"Bien, simplemente saqué algunas copias y se las envié, junto con un memorándum explicativo a los gerentes de operaciones de la ACT y de ventas pidiendo que resolvieran el problema. Ninguno de ellos convino en un curso de acción, debido a que ambos afirman que la cuenta de Green & Meakin es suya. De manera que pasé el problema a sus superiores."

"¿Y después?", inquirió Tarte-Booth.

"¡El mismo problema!", respondió Lambert sombrío. "Ninguno de los dos llegó a un acuerdo. De manera que ayer la carta regresó a mi escritorio, como un bumerán. ¿Qué me sugieres que haga?"

En ese momento se acercó la mesera a retirar los platos y servir café, y eso dio a Tarte-Booth un momento para pensar. "Esto podría volver a suceder en el futuro", comentó al fin, bebiendo un sorbo de café. "No podemos dedicar todo nuestro tiempo a decidir cuándo debemos hacer excepciones a la regla. He estado trabajando en un plan para estructurar nuevamente toda la función de administración de cuentas en BT. Si me lo permites, dentro de unos días me pondré en contacto contigo, te presentaré una propuesta y entonces también te diré lo que creo que debemos hacer con la cuenta de Green & Meakin."

Tarte-Booth bebió el resto del café, dejó la taza y se puso de pie. "Me pondré en contacto contigo el martes, John. Gracias por la comida. Dijiste que tú invitabas, "¿no es cierto?"

## Preguntas de estudio

1. ¿Cuáles son las implicaciones de la evolución de las tecnologías de telecomunicaciones para los proveedores y clientes?
2. ¿Cómo puede segmentarse el mercado de las telecomunicaciones?
3. Compare y contraste el correo, el teléfono, y el contacto personal como estrategias de administración de cuentas.
4. Evalúe de qué manera podría BT diseñar y llevar a cabo el programa de ACT.
5. ¿Qué acción se debe tomar con relación a la petición de Green & Meakin?

# Sullivan's Auto World*

Christopher H. Lovelock

Una joven gerente que trabaja en el ramo del cuidado de la salud, de pronto se encuentra con que es responsable de dirigir una distribuidora de automóviles que está en problemas, propiedad de la familia. Está muy preocupada por el mal desempeño del departamento de servicio y se pregunta si sería posible hacer un cambio.

Vista desde la avenida Wilson, la distribuidora ofrecía un aspecto festivo. Hileras de banderolas de colores rojo, blanco y azul ondeaban alegres bajo la brisa del atardecer. Las hileras de automóviles nuevos relucían y brillaban bajo la luz del sol. Los geranios adornaban la entrada a la sala de exhibición. Un gran letrero giratorio en la esquina de la avenida Wilson y la calle Victoria mostraba el logotipo de Ford e identificaba al negocio como Sullivan's Auto World. Más abajo decía: "¡Hagamos un trato!".

En la elegante sala de exhibición de techo muy alto había tres Ford último modelo —una miniván azul oscuro, un convertible rojo y un Taurus blanco—, todos pulidos y relucientes. Dos grupos de clientes charlaban con los vendedores y un hombre de edad madura estaba sentado al volante del convertible, estudiando los controles.

En el piso superior, en la oficina del gerente, cómodamente amueblada, Carol Sullivan-Díaz estaba acabando de revisar una hoja de cálculo en su *laptop*. Se sentía cansada y deprimida. Su padre, Walter Sullivan, había fallecido cuatro semanas antes, a la edad de 56 años, a causa de un repentino ataque cardiaco. Como albacea de sus bienes, el banco había pedido que ella asumiera temporalmente el puesto de gerente general de la distribuidora. El único cambio visible que había hecho en la oficina de su padre era instalar un *fax* y una impresora láser, pero había estado muy ocupada analizando la situación actual del negocio.

Para Carol Sullivan-Díaz no era agradable el aspecto de las cifras en la hoja impresa. La situación financiera de Auto World se había estado deteriorando durante 18 meses y la empresa había estado en números rojos durante la primera mitad del año en curso. Las ventas de automóviles nuevos habían disminuido, reflejando un descenso en la economía regional. Los márgenes se habían reducido debido a las promociones y a otros esfuerzos para sacar del lote los automóviles nuevos. Los pronósticos de la industria, concernientes a las ventas futuras, eran desalentadores, igual que sus propias proyecciones financieras para el departamento de ventas de Auto World. Los ingresos del departamento de servicio, que estaban muy por debajo del promedio para una distribuidora de ese tamaño, también habían disminuido, a pesar de que el departamento de servicio todavía obtenía un pequeño excedente.

Carol se preguntó: ¿habré cometido un error la semana anterior, al rechazar la propuesta de Bill Froelich de comprar el negocio? Era cierto que el precio ofrecido era considerablemente más bajo que la oferta de Froelich que su padre había rechazado dos años antes, pero en aquel entonces el negocio tenía más utilidades.

## La familia Sullivan

En 1977, Walter Sullivan adquirió una pequeña distribuidora Ford, le dio el nombre de Sullivan Auto y la desarrolló hasta convertirla en una de las más conocidas en el área metropolitana. Seis

años atrás había solicitado un préstamo considerable para comprar la ubicación actual, una importante intersección de carreteras suburbanas, en un área de la ciudad recién urbanizada en donde estaban construyendo muchas viviendas.

En ese mismo lugar antes había una distribuidora, pero los edificios tenían 30 años de antigüedad. Sullivan había conservado las áreas de servicio y reparación, pero hizo que derribaran la sala de exhibición frente a ellas, y la remplazó con una instalación atractiva y moderna. Cuando se mudó a la nueva ubicación, considerablemente más grande que la anterior, rebautizó su negocio con el nombre de Sullivan's Auto World.

Todos parecían conocer a Walt Sullivan. Había sido un individuo con grandes dotes teatrales y un buen empresario, que aparecía en sus propios comerciales de radio y televisión y era muy activo en los asuntos de la comunidad. Su enfoque en la venta de automóviles había hecho hincapié en promociones, descuentos y tratos de negocios, con el fin de mantener un buen volumen. Nunca se sentía más feliz que cuando hacía una venta.

Carol Sullivan-Díaz, de 28 años de edad, era la mayor de las tres hijas de Walter y Carmen Sullivan. Después de obtener una licenciatura en economía, siguió estudiando para obtener una Maestría en Administración de Empresas y después inició una carrera en administración del cuidado de la salud. Contrajo matrimonio con el doctor Roberto Díaz, cirujano del Hospital Saint Luke. Sus hermanas gemelas, Gail y Joanne, de 20 años de edad, estudiaban en la universidad local y vivían con su madre.

En su época de estudiante, Carol Sullivan-Díaz había trabajado por horas con su padre, en tareas secretariales y contables y también como recepcionista o asesora en el departamento de servicio, de manera que estaba muy familiarizada con las operaciones de la distribuidora. En la escuela de negocios había decidido seguir una carrera en administración del cuidado de la salud. Después de graduarse, trabajó como asistente ejecutiva del presidente del Saint Luke, un importante hospital docente. Dos años después se unió al Metropolitan Health Plan como directora asistente de mercadotecnia, un puesto que hacía tres años que ocupaba. Sus responsabilidades incluían atraer a nuevos miembros, manejo de quejas, investigación del mercado y programas de retención de clientes.

El jefe de Carol le había concedido un permiso de seis semanas para poner en orden los asuntos de su padre. Ella dudaba de que pudiera prolongar mucho ese periodo, más allá de las dos semanas que todavía quedaban. Ni ella ni los demás miembros de la familia se interesaban en hacer una carrera dirigiendo la distribuidora. Sin embargo, ella estaba dispuesta a tomarse algún tiempo en su carrera en el cuidado de la salud para trabajar en algo diferente, si eso parecía factible. Había tenido éxito en su trabajo actual y creía que en el futuro no sería difícil encontrar otro puesto en el ramo del cuidado de la salud.

## La distribuidora

Igual que otras distribuidoras de automóviles, Sullivan's Auto World operaba departamentos tanto de ventas como de servicio, conocidos en el ramo como "línea principal" y "línea secundaria", respectivamente. Sin embargo, Auto World no contaba con un taller de carrocerías para reparar carrocerías dañadas. Vendía tanto automóviles nuevos como usados, puesto que una elevada proporción de las compras de automóviles y camionetas del tipo *van* nuevos implicaba aceptar el vehículo usado del comprador. Auto World también compraba automóviles usados bien mantenidos en las subastas, para su reventa. Los compradores que decidían que no se podían permitir el lujo de comprar un automóvil nuevo, a menudo compraban uno "usado", mientras que a veces era posible persuadir a quienes iban en busca de un automóvil usado de que compraran uno nuevo.

La línea principal de la distribuidora empleaba a un gerente de ventas, siete vendedores, un gerente de oficina y una secretaria. Uno de los vendedores había notificado que se iría a finales de la próxima semana. El departamento de servicio, cuando contaba con un personal completo, se componía de un gerente de servicio, un supervisor de partes, nueve mecánicos y dos personas en el área de recepción de vehículos. Las gemelas Sullivan a menudo trabajaban par-

cialmente en el área de servicio, como remplazos en los periodos de mucha actividad, cuando algún recepcionista estaba enfermo o de vacaciones o cuando —como ahora— había una vacante. El trabajo implicaba programar la citas para reparaciones y mantenimiento, anotando cada orden de pedido, llamar a los clientes para informar el presupuesto de la reparación y ayudar a éstos cuando regresaban a pagar por el trabajo desempeñado y a recoger sus automóviles.

Sullivan-Díaz sabía, por su experiencia como recepcionista en el área de servicio, que podía ser un trabajo con muchas tensiones. Muy pocas personas aceptan la idea de quedarse sin su automóvil, incluso por un día. Cuando un vehículo se descomponía o tenía problemas, el propietario con frecuencia se ponía nervioso pensando cuánto tiempo se llevaría la reparación, si la garantía había expirado y cuánto costarían la mano de obra y las refacciones. Los clientes eran implacables cuando un problema no se resolvía totalmente en el primer intento y tenían que volver a llevar su vehículo para una reparación adicional.

Por lo general no era difícil reparar las fallas mecánicas más importantes, aun cuando los costos de las refacciones podían ser muy elevados. A menudo las "pequeñas" cosas, como filtraciones de agua y problemas de cableado, eran las más difíciles de diagnosticar y de corregir y tal vez era necesario que el cliente regresara dos o tres veces antes de que se resolviera un problema así. En esas circunstancias, los costos de refacciones y materiales eran relativamente bajos, pero los costos de la mano de obra aumentaban rápidamente, ya que se cobraban 45 dólares por hora. Con frecuencia, los clientes actuaban en forma abusiva, gritando a los recepcionistas de servicio cuando hablaban con ellos por teléfono o discutiendo personalmente, con los mecánicos y con el gerente de servicio en persona.

La rotación de recepcionistas de servicio era elevada y ésa era una de las razones por las que el padre de Carol a menudo la presionaba —y más recientemente también a su hermanas— para que colaboraran "defendiendo el fuerte", como él lo describía. Más de una vez, ella había visto que un exasperado recepcionista de servicios respondía con brusquedad a un cliente que se quejaba de algo, o cortaba la comunicación a otro que hablaba en tono abusivo por teléfono. En la actualidad, Gail y Joanne se turnaban para cubrir la vacante, pero había ocasiones en las cuales las dos tenían que asistir a clases y la distribuidora sólo contaba con un recepcionista de servicios.

Según los estándares nacionales, Sullivan's Auto World era una distribuidora de mediano tamaño, que vendía alrededor de 1100 automóviles al año, divididos en partes iguales entre vehículos nuevos y usados. En el último año, sus ingresos disminuyeron a un total de 26.6 millones de dólares de las ventas de automóviles nuevos y usados y 2.9 millones de servicio y refacciones —de 30.5 millones y 3.6 millones de dólares, respectivamente en el año anterior. A pesar de que el valor unitario de las ventas de automóviles era elevado, los márgenes eran bastante bajos. Sucedía lo contrario en el caso del servicio. Las pautas de la industria sugerían que el margen de contribución (conocido como venta bruta departamental) de la venta de automóviles debía ser de alrededor del 5.5% de los ingresos de ventas, y en el caso del servicio, de alrededor del 25% de los ingresos. En una distribuidora común, el 60% de las ventas brutas provenía de las ventas y el 40% del servicio. Después, la venta bruta se aplicaba a los gastos fijos, como salarios administrativos, pagos de renta o hipoteca y utilidades.

Sullivan-Díaz había determinado que, en Auto World, durante la mayor parte de los 12 meses anteriores, las cifras de ventas brutas fueron del 4.6 y el 24%, respectivamente, ambas más bajas que las del año anterior, e insuficientes para cubrir los gastos fijos de la distribuidora. Su padre jamás había mencionado que tuviera dificultades financieras y, después de su muerte, ella se sorprendió cuando el banco informó que Auto World tenía dos meses de atraso en el pago de la hipoteca sobre la propiedad. Un análisis posterior mostró que las cuentas por pagar también habían aumentado mucho durante los seis meses anteriores. Por fortuna, la distribuidora tenía una póliza de seguro de vida de Sullivan por una suma considerable, y ese

dinero había sido más que suficiente para actualizar los pagos de la hipoteca, pagar todas las cuentas atrasadas y dejar algunos fondos para futuras contingencias.

Las oportunidades para aumentar las ventas de automóviles nuevos no parecían muy prometedoras, dado el atraso de la economía. Sin embargo, los recientes incentivos promocionales habían reducido el inventario a niveles controlables. Después de hablar con Larry Winters, el gerente de ventas de Auto World, Sullivan-Díaz llegó a la conclusión de que los costos se podrían reducir si no remplazaban al representante del departamento de ventas, manteniendo el inventario en niveles más bajos y tratando de utilizar en una forma más eficiente la publicidad y las promociones. Aun cuando Winters no tenía la exuberante personalidad de Walter, había sido representante de ventas antes de que lo promovieran y había demostrado que poseía grandes capacidades administrativas en su puesto actual.

A medida que revisaba las cifras del departamento de servicio, Sullivan-Díaz se preguntaba qué potencial podría haber para mejorar su volumen y las ventas brutas. Su padre nunca se había interesado mucho en el negocio del servicio y la venta de refacciones, ya que lo consideraba sólo como un auxiliar necesario de la distribuidora. “En esa área, los clientes siempre parecen sentirse miserables”, le había comentado a ella en una ocasión. “Pero aquí, en la línea principal, todos son felices cuando alguien compra un auto nuevo”. Las instalaciones de servicio no eran fácilmente visibles desde la carretera, ya que estaban ocultas detrás de la sala de exhibición. El edificio era viejo y grasoso, aun cuando el equipo era moderno y estaba bien mantenido.

Se pedía a los clientes que llevaran sus automóviles para dar servicio antes de las 8:30 a.m. Después de estacionar sus vehículos, los clientes entraban al departamento de servicio por una puerta lateral y esperaban su turno para ver a los recepcionistas de servicios, quienes ocupaban una atestada habitación con la pintura deteriorada y una ventana interior con vista al área de trabajos. Los clientes permanecían de pie mientras los empleados llenaban a mano grandes hojas de servicio para sus automóviles. El sonar de los teléfonos interrumpía con frecuencia el proceso. Los archiveros, con los registros de los clientes y otros documentos, estaban alineados a lo largo de la pared al fondo de la habitación.

Si el trabajo era de naturaleza rutinaria, como un cambio de aceite o una afinación, de inmediato se daba el presupuesto al cliente. En el caso de trabajos más complejos, los llamaban por teléfono más tarde, esa misma mañana, después de que habían examinado el automóvil, para dar el presupuesto. Se requería que los clientes recogieran sus vehículos antes de las 6:00 p.m. del día que quedaba terminado el trabajo. En varias ocasiones, Carol había instado a su padre para que computarizara el proceso de servicio, pero él jamás había prestado atención a sus sugerencias.

Rick Obert, el gerente de servicio, un hombre de cuarenta y tantos años de edad, había ocupado ese puesto desde que Auto World inauguró su local actual. La familia Sullivan consideraba que era un individuo con grandes habilidades técnicas y que controlaba a los mecánicos en una forma muy efectiva. Sin embargo, cuando trataba con los clientes, sus modales eran bruscos y siempre discutía con ellos.

### Resultados de la encuesta entre los clientes

Otra serie de datos que Sullivan-Díaz había estudiado con cuidado eran los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente, que una empresa de investigaciones, contratada por Ford Motor Company, enviaba mensualmente a la distribuidora.

A los compradores de todos los automóviles Ford nuevos se les enviaba por correo un cuestionario, dentro de los 30 días siguientes a la compra, y se pedía que emplearan una escala de cinco puntos para calificar su satisfacción con el departamento de ventas de la distribuidora, la preparación del vehículo y las características del mismo. El cuestionario preguntaba cuántas probabilidades había de que el comprador recomendara a la distribuidora, al vendedor, al fabricante o a alguien más. Otras preguntas eran concernientes a si habían hablado con los clientes del departamento de servicio y si habían dado explicaciones acerca de lo que debían hacer si

sus automóviles necesitaban servicio. Por último, había algunas preguntas de clasificación, relacionadas con la demografía del cliente.

A los compradores de automóviles nuevos se les enviaba una segunda encuesta nueve meses después de la compra de sus vehículos. Este cuestionario empezaba preguntando acerca de la satisfacción con el vehículo, y después se preguntaba a los clientes si habían llevado su automóvil al distribuidor para un servicio de cualquier clase. De ser así, pedían que calificaran al departamento de servicio en 14 atributos diferentes —que variaban desde las actitudes del personal de servicio, hasta la calidad del trabajo desempeñado— y después que calificara su satisfacción general con el servicio del distribuidor.

También se preguntaba a los clientes si en el futuro irían a la distribuidora para servicio de mantenimiento, reparaciones mecánicas y eléctricas menores, reparaciones importantes en estas mismas categorías y trabajos de carrocería. Las opciones mencionadas para el servicio eran el distribuidor vendedor, otro distribuidor Ford, "algún otro lugar" o "hacerlo usted mismo". Por último, había algunas preguntas acerca de la satisfacción con el departamento de ventas y la distribuidora en general, así como acerca de la probabilidad de que compraran otro producto de Ford Motor Company y de si se lo comprarían al mismo distribuidor.

Los distribuidores recibían reportes mensuales que resumían las calificaciones de los clientes acerca de su distribuidora, tanto del mes más reciente como de meses anteriores. Con el fin de proporcionar una comparación con el desempeño de otras distribuidoras Ford, los reportes también incluían promedio de calificaciones en los ámbitos regional y nacional. Después de un análisis, los cuestionarios llenados se enviaban de nuevo al distribuidor; puesto que incluían el nombre de cada cliente, el distribuidor podía ver cuáles clientes estaban satisfechos y cuáles no.

En la encuesta de 30 días de nuevos compradores, Auto World había obtenido calificaciones superiores al promedio en la mayoría de las categorías. Un descubrimiento que desconcertó a Carol fue que casi el 90% de los clientes respondieron "sí" cuando preguntaron si alguien de Auto World había explicado lo que debían hacer si necesitaban un servicio, pero menos de la tercera parte respondió que sí los habían presentado con alguien en el departamento de servicio. Decidió preguntar a Larry Winters a qué se debía esa discrepancia.

Los descubrimientos de la encuesta de nueve meses la preocuparon. Aun cuando las calificaciones de vehículos eran compatibles con los promedio nacionales, el nivel general de satisfacción con el servicio de Auto World era bajo, asignándolo en el 25% inferior de todas las distribuidoras Ford.

Las peores calificaciones del servicio eran concernientes a la prontitud para llenar los formatos de las órdenes de servicio, la conveniencia de programar el trabajo, y de las horas de servicio, y la apariencia del departamento de servicio. En cuanto al tiempo que se llevaba terminar el primer trabajo, la disponibilidad de refacciones necesarias y la calidad del trabajo desempeñado ("¿habrían arreglado bien el vehículo?"), la calificación de Auto World se acercaba al promedio. En el caso de las variables interpersonales, como actitud del personal del departamento de servicio, cortesía, comprensión de los problemas del cliente y explicación del trabajo desempeñado, las calificaciones eran relativamente bajas.

Cuando Sullivan-Díaz revisó los cuestionarios individuales, encontró que había un amplio grado de variación entre las respuestas de los clientes acerca de estas variables interpersonales, que iban a lo largo de una escala de cinco puntos, desde "completamente satisfecho" hasta "completamente insatisfecho". Era extraño; ella había revisado los archivos de servicio y había examinado los registros de varias docenas de clientes que recientemente habían respondido a las encuestas de nueve meses. Por lo menos parte de las calificaciones se podían explicar por el recepcionista de servicios que había tratado con el cliente. Por ejemplo, aquellos a quienes sus hermanas habían atendido dos veces o más, habían asignado calificaciones mucho mejores que aquellos que habían tratado principalmente con Jim Fiskell, el recepcionista de servicios que había renunciado recientemente.

Tal vez las respuestas más inquietantes eran las relacionadas con la probabilidad de que en el futuro los clientes recurrieran al departamento de servicio de Auto World. Más de la mitad indicaba que recurrirían a otro distribuidor Ford o a "otro lugar" para el servicio de mantenimiento (por ejemplo, cambio de aceite, lubricación y afinación), o para reparaciones mecánicas o eléctricas menores. Alrededor del 30% utilizaría otra fuente de servicio en caso de reparaciones importantes. La calificación con la satisfacción general con el distribuidor vendedor después de nueve meses estaba por debajo del promedio, y la probabilidad de que el cliente volviera a comprar al mismo distribuidor estaba un punto más abajo que la de comprar otro producto Ford.

## Una conmoción inoportuna

Sullivan-Díaz hizo a un lado las hojas de cálculo que acababa de imprimir y cerró su *laptop*. Era hora de ir a casa a cenar. Consideraba que las opciones para la distribuidora básicamente eran dos: preparar el negocio para una pronta venta, lo que equivaldría a obtener un precio muy bajo, o bien tomarse uno o dos años para tratar de cambiarlo en el aspecto financiero. En el último caso, si el cambio tenía éxito, más adelante podrían vender el negocio a un precio más alto del que tenía en la actualidad, o bien la familia podría nombrar un gerente para que manejara la distribuidora.

Bill Froelich, el propietario de otra distribuidora cercana, había ofrecido comprar Auto World a un precio que representaba una valuación justa de sus activos netos, según los contadores de Auto World, más una suma de 150 mil dólares por su buen nombre y su clientela. Sin embargo, la regla empírica cuando la industria automotriz disfrutaba de una buena época, era que el buen nombre y la clientela se debían valuar en mil dólares por vehículo vendido cada año.

Cuando Carol salía de su oficina, vio que el gerente de ventas subía por la escalera de la sala de exhibición. "Larry", dijo, "te quiero hacer una pregunta".

"¡Puedes hacerla!", replicó el gerente de ventas.

"He estado revisando las encuestas de satisfacción del cliente. ¿Por qué nuestros representantes de ventas no presentan a nuestros clientes con los empleados del Departamento de Servicio? ¡Se supone que eso es parte de nuestro protocolo de ventas, pero por lo visto sólo ocurre la tercera parte del tiempo!"

Larry Winters parecía incómodo. "Pues bien, Carol, básicamente yo lo dejo a la discreción de ellos. Hablamos con los clientes acerca del servicio, por supuesto, pero algunos de los vendedores se sienten un poco incómodos cuando llevan a los compradores al área de servicio después de que han estado aquí. Es todo un contraste, si sabes a lo que me refiero".

De pronto se escucharon unos gritos que venían del piso inferior. Un hombre de unos 40 años, vestido con una chamarra rompevientos y pantalón de mezclilla, estaba parado en el umbral de la puerta, gritando a uno de los vendedores. Los dos gerentes pudieron captar fragmentos de lo que decía, entre varias obscenidades: "Tres visitas... todavía no lo arreglan bien... el servicio es pésimo... ¿quién está a cargo aquí?" Todos los demás en la sala de exhibición habían interrumpido lo que estaban haciendo y se habían vuelto a mirar al recién llegado.

Winters miró a su joven jefa y puso los ojos en blanco. "Si había algo que tu padre no podía soportar, era a individuos así, gritando y vociferando en la sala de exhibición y preguntando por el jefe. ¡Walt se habría encerrado en su oficina! No te preocupes, Tom se encargará de ese tipo y lo sacará de aquí. ¡Vaya pelmazo!"

"No", declaró Sullivan-Díaz, "¡yo hablaré con él! Una cosa que aprendí cuando trabajaba en Saint Luke es que no debes permitir que las personas hablen a gritos acerca de sus problemas delante de los demás. Si las llevas a otra parte y las tranquilizas, entonces podrás averiguar qué es lo que les molesta".

Bajó la escalera a toda prisa, preguntándose: "¿Qué otra cosa aprendí en el ramo del cuidado de la salud que pudiera aplicar a este negocio?"

# Índice analítico

## A


abastecimiento electrónico, 450
  de suministros (*e-Procurement*), 436
acción internacional, 576
acciones
intangibles, 98
tangibles, 98
actitud(es), 478
  del cliente, 493
  frente a la tecnología, 165
actividad, 284
acuerdos de distribución, 373
administración, 64
  de cuentas, 318
    por teléfono, 707
  de empresas de servicio, 11
  de encuentros de servicio, 139
  de la demanda, 377
  de la manufactura a través del servicio, 56
  de la oferta, 313
  de los clientes como recursos humanos, 145
  de programas de lealtad multipatrocinador, 645
  de quejas, 521
  de relaciones, 161, 169
  del cliente, 40, 41
  del rendimiento (*yield management*), 292, 333
  del talento humano, 41
  integral de servicios, 43
  y calidad, 491
  y productividad, 491
agricultura, 5
aldea global, 411
almacenamiento de la demanda
  con un sistema de reservaciones, 400
  con un sistema formalizado de colas, 394
alta participación, 484
ambientes de servicio, 137
amplitud de la experiencia, 455
amplitud de la oferta de servicios, 213
análisis
  competitivo, 225
  corporativo interno, 224
  de las causas, 508
  de mercado, 224
  de Pareto, 509
  de punto de equilibrio, 277
  de regresión, 651
  y pronóstico de demanda, 386
antimarketing, 391
anuncios publicitarios, 320
aplicación de la tecnología, 165
  a los servicios, 416
aplicaciones de Internet, 328
*Application Service Provider*, 449
arquitectura de redes, 414
aseguramiento, 493
asesoramiento, 478
asignación de tareas, 478
asincronía, 426
asociaciones, 359
atención al cliente, 36, 106, 318
atributos del servicio, 218, 275
  determinantes, 217
  importantes, 217
auditoría de la experiencia, 456
automatización, 356
autoservicio, 118
averías, 509


## B


*Back-2-Business*, 447
barreras de salida, 559
bases de datos especializadas, 425
beneficios
  de confianza, 171
  de trato especial, 172
  sociales, 171
  subjetivos, 276
*blueprinting*, 241
*brainstorming*, 508
*break-even*, 277
*Business to Business* (B2B), 450
*Business to Consumer* (B2C), 450


## C


cadena de utilidad en el servicio, 47, 81
caducidad, 20
cálculo del valor de un cliente leal, 182
calidad, 44
  de los encuentros con el personal de servicio, 463
  del servicio, 36, 137, 492
    extrínseco, 494
    intrínseco, 494
    percibida, 132, 492
  funcional, 492
  percibida, 152
  técnica, 494
*call center*, 118, 362
cambio(s)
  cultural, 474
  de estilo, 266
  en elementos del servicio, 391
  en la legislación, 360
  sociales, 12
campaña(s)
  de comunicaciones, 316
  de posicionamiento, 218
  internas de comunicación, 314
  publicitarias para servicios nuevos, 306
campos de operación, 113
canales físicos de distribución, 26
  alternativos, 106
  físicos o electrónicos, 43
caos organizativo, 368
capacidad
  de respuesta, 492
  de venta y habilidades en coproducción, 471
  en empresas de servicio, 377
  máxima, 380
  medición y administración de la, 381
  ociosa, 649
capacitación, 51, 318
características
  de búsqueda, 150
  de credibilidad,152
  de experiencia, 135
  de credibilidad, 135
  del cliente, 163
carga, 5
  psicológica, 129, 275
  sensorial negativa, 275

cárteles industriales, 467
catálogo
electrónico, 450
multiproveedor, 438
categorías
de los procesos de servicio, 96
de nuevos servicios, 264
categorización de los servicios, 174
causas de reclamación, 528
CDC, 585
central de compras, 443
centralización de las quejas, 530
centro de beneficios o utilidades, 532
centro de compras, 217
cercos
físicos, 293
no físicos, 293
tarifarios, 293
cero deserciones, 510
cero fallas, 505
ciberespacio, 43, 357
ciclo
de falla, 465
de mediocridad, 465
del éxito, 465
previsible de demanda, 388
CIDRE, 585
ciudadanos, 165
clasificación de servicios, 28
suplementarios, 250
Clasificación Industrial Estándar, 6
cliente(s)
"apóstoles", 536
como parte de la experiencia del servicio, 166
como productor del servicio, 127
difícil, 147
inadecuados, 202
insatisfechos, 465, 522
problema, 147
problemáticos, 197
"terroristas", 536
VIP, 463
comentarios de boca en boca, 313
comercio electrónico, 431, 450
comercio internacional en servicios, 13
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), 114
*commodity*, 220
compensación monetaria, 478
competencia, 283
competidores
de nicho, 364
directos, 224
genéricos, 224
competitividad, 8
comportamiento del cliente, 145
comportamiento de uso, 163
comprador misterioso, 505
comunicación(es)
de queja, 522
boca en boca negativa, 560
con clientes existentes, 307
funciones de la, 306
integradas en el marketing de servicios, 326
internas, 307
objetivos de las, 315
personales, 316
Comunidad Andina (CAN), 14
conducta ética, 68
confiabilidad, 492
conflicto de papeles, 549
consumo, 128
de bienes, 128
de servicios, 128
de resultados, 128
de procesos, 128
contacto con el cliente, 192
grados de, 95
contactos cara a cara, 365
contexto multicultural, 485
contratación, 473
contribuciones de los empleados, 477
control de duración, 343
*cookies*, 328
Coordinador de Reclamos de Consumidores, 531
Corrección de deficiencias en la calidad del servicio, 499
correo electrónico, 320
correos directos, 187
costeo por actividad, 284
costo(s), 283
de adquisición de clientes, 182
de cambio, 529, 561,
de oportunidad, 129
de transacción, 561
del usuario para obtener servicios, 128
financieros, 277
del servicio, 129, 274
inesperados, 136
monetarios, 529
no financieros, 129
no monetarios, 275
por reclamar, 529
promocionales, 323
psicológicos, 275, 529
subjetivos, 276
conveniencia, 211
creación
de marca de servicios, 260
de nuevas formas de trabajar, 412
de pistas, 454
de servicios, 238
de un portafolio de segmentos de mercado, 168
de una capacidad, 384
de una posición competitiva, 218
de valor, 41, 67, 211
CRM (*Customer Relationship Management*), 184
*cross-selling*, 183
cuerpos de paz, (*Peace Corps*), 578
cultura(s)
corporativas, 463
orientada hacia el servicio,59
de la queja, 523
del servicio, 464, 523


## D


declaración de posición, 225
defensores de la garantía, 542
deficiencia
de estándares, 500
del conocimiento, 500
del valor total del cliente, 181
en el diseño, 500
en el servicio, 501
en la comunicación interna, 500
en la ejecución, 500
en la interpretación, 500
en las percepciones, 500
delegación
de elementos del servicio, 371
deleite del cliente, 133
demanda, 29, 109, 290, 313
con un sistema formalizado de colas, 390
excedente, 379
no deseada, 387
demostración de servicio, 143
desagregación de la demanda por segmentos de mercado, 388
desarrollo, 478
de garantías viables, 543
de mapeos, 241
de un concepto de servicio, 216

descuentos, 298
de corto plazo, 324
desempeño, 478
de los empleados, 465
del servicio, 121
en el servicio, 149
deserción, 177
cero, 177
desregulación, 469
diagrama
de flujo, 11, 101
de pescado de Ishikawa, 508
diferencias básicas entre los bienes y servicios, 20
Dimensiones SERVQUAL, 494
dirección, 65
de los empleados, 464
de servicios, 461
del talento humano, 461
estilos de, 463
diseño
corporativo, 325
de la entrega del servicio, 350
de la experiencia, 457
de la producción del servicio, 105
de los elementos físicos, 365
de servicios, 38
de sistemas de entrega del servicio, 347
de un sistema de reservaciones, 400
de una garantía, 539
del lugar de prestación de servicio, 365
del puesto de trabajo, 473
del serviescenario, 326
e implementación de estrategias de servicios, 39
disponibilidad 24, 27, 426
de los empleados, 361
para asimilar nuevas tecnologías, 411
disposición a innovar, 411
dispositivo concentrador electrónico (*eHub*), 441
distribución del servicio,
métodos de, 353
distribución física y electrónica, 349
duración de la transacción de servicio, 396

## E

*e-Actions* o subastas electrónicas, 450
*e-Business* (ebiz) o negocio electrónico, 428, 435, 450
*e-Commerce*, 357, 428, 435, 450
economía
de escala, 214, 516
de la experiencia, 14, 348
de servicio, 13
en América Latina, 74
subterránea, 8
educación, 45
efectividad, 498
de la publicidad en Internet, 327
efecto
de halo, 233
lealtad, 177
eficiencia, 498
externa, 498
interna, 498
elasticidad de precios, 290
*e-learning*, 426
*Electronic Data Interchange*, 450
elementos
básicos de servicio, 37
de la visión estratégica del negocio de servicio, 37
del servicio esencial, 43
específicos de las garantías, 543
físicos, 368
del lugar de prestación de servicio, 365
integradores del negocio de servicio, 39
visibles del sistema de operaciones de servicio, 118
*e-mail*, 320
*e-marketplaces*, 428
empatía, 471, 493
empleados de alto contacto, 140
empleo informal, 74
*empowerment*, 468
empresa(s) de servicio, 95
insignificantes, 58
perdedoras, 57
públicas, 13
tradicionales, 428
encuentro(s)
críticos de servicio, 191
de alto contacto, 95
de bajo contacto, 96
de servicio, 144
insatisfactorio con un servicio, 528
interpersonales de tipo cara a cara, 317
enfoque, 213
de mercado, 213
de producción, 482
de servicio, 213
*hard*, 504
integral de administración de servicios, 43
*soft*, 504
total, 213
entidad total de mercado, 239
entrega del servicio, 28
entrevistas personales, 530
*e-Procurement*, 450
equilibrio entre la oferta y la demanda, 109
eRFP(*Electronic Request for Proposals*), 450
eRFQ (*Electronic Request for Quotation*), 450
ERP (planeación de recursos empresariales, *Enterprise Resource Planning*), 438
escala de características del resultado del servicio, 150
escenario encubierto (*backstage*), 117
escenario frontal (*frontstage*), 117
escenografía, 326
*e-Service*, 17, 428
esfuerzo físico, 129, 275
*e-Sourcing*, 450
establecimientos de los clientes (EEC), 708
estacionalidad, 383
estandarización, 28
estrategia(s), 40
competitiva, 212
de enfoque, 212
de entrega de los servicios, 348
de marketing de relaciones, 318
de posicionamiento, 166
competitivo, 212
de precios
basada en costos, 284
basada en el valor, 288
basada en la competencia, 286
de los servicios, 273
fundamentos de la, 283
para mejorar la relación, 289
para reducir la incertidumbre, 289
de reducción de costos, 514
de segmentación, 166
de mercado, 214
de sobrecarga, 380
del negocio, 36
en Internet, 428
internas de recuperación de servicio, 536
integral de servicio, 184

operativa, 37
para administrar la demanda, 388
para modelar la demanda, 391
estructura de apoyo, 511
etapa(s)
del encuentro de servicio, 134
posterior a la compra, 134
previa a la compra, 134
ética
de servicio, 63
en la comunicación, 308
temas de, 278
evaluación
de los clientes, 24
de la actuación, 478
de la calidad percibida, 152
de la oferta de servicio, 155
evidencia física, 45, 121
evolución
de la administración de los servicios, 10, 36, 72
de utilidad y costos del sistema de franquicias, 373
del número de usuarios de Internet
en España, 415
en México, 416
excedente del consumidor, 276
exceso
de capacidad, 379
de demanda, 379
expectativas de los clientes, 131
experiencia(s)
de marca, 263
de servicio, 30, 131
memorables, 131
profundidad de la, 455
sensoriales, 129
total, 453
del cliente, 453
extensiones de líneas
de procesos, 265
de servicios, 265

## F

fábrica de servicio, 98
factor tiempo, 25
factores
de investigación de mercado, 269
de organización, 268
falsa lealtad, 560
falla en el servicio, 522, 559
FAQ (*Frequently Asked Questions*), 420
*Feng Shui*, 458
finanzas, 5
flor del servicio, 250
fluctuación en la demanda, 380
flujo de recursos humanos, 51
*focus groups*, 217
Fondo Monetario Internacional, 576
fondos financieros privados (FEP), 584
formación, 478
franquicias, 16, 372
funcionalidad, 369
funciones de las comunicaciones, 306

## G

garantía(s), 135
de servicio, 289, 537
incondicional de satisfacción, 537
lanzamiento de la, 541
uso inapropiado de las, 543
generación de lealtad, 161
geomarketing, 353
globalización, 18
gráficas de control, 507
grupo(s), 684
de discusión, 217
focales, 217

## H

habilidades interpersonales, 471
*hardware*, 449
herramientas de administración, 438
herramientas de informes, 439
heterogeneidad, 20
horario de apertura, 360
HTML (lenguaje de marcado de hipertexto, *Hyper Tex Mark-up Language*), 436, 450
http: (protocolo de transferencia de hipertexto, *Hyper Text Transfer Protocol*), 450

## I

identificación, 499
de los beneficios del servicio, 104
de los clientes deshonestos, 542
de los costos de los clientes, 274
ignorancia del cliente, 278
imagen, 369
incidentes
críticos, 510
en los encuentros de servicio, 140
positivos, 141
incremento del valor de los servicios, 489
Índice de Calidad del Servicio (SQI), 505
Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI), 526
índice global de calidad de servicio, 505
industria(s), 5
de servicios, 10
masivos, 212
INEGI, 415
ingresos y costos, 182
inmigración, 14
innovación(es), 19
de procesos, 265
de servicios, 265
suplementarios, 266
en el sector servicios, 416
en posicionamiento, 234
tecnológicas, 410
insatisfacción, 524
instalaciones automatizadas de autoservicio, 361
insumos, 497, 515
intangibilidad, 20, 277
dirigida a los activos de un cliente, 98
integración vertical, 663
inteligencia, 531
de mercado, 38
Inter American Investment Corporation, 579
Intercambio Electrónico de Datos (EDI), 437, 450
intermediarios, 516
internacionalización, 12, 18
Internet, 15, 43, 327, 428, 450
competencia en, 430
empresas en, 429
impacto en las comunicaciones, 327
inventario, 25
inversión de tiempo, 129
inversión externa directa en servicios, 5
investigación de mercado, 116
investigación motivacional, 217
investigadores de mercado, 218
invisibilidad operativa, 277

IP (protocolo de Internet, *Internet Protocol*), 436
IPC (*International Projekt Consult*), 576

## J

*Just in Time*, 665

## K

*know-how*, 224

## L

lealtad, 176
  a la marca, 185
  a la operación, 185
  afectiva, 176
  conativa, 177
  de acción, 177
  del cliente, 11, 44, 152,
  latente, 560
  polígama, 185
  pura, 560
ley de Moore, 413
licencias, 373
licitaciones, 287, 294
líder de precio, 286
liderazgo, 35, 64
  de precio, 286
  del negocio de servicio, 35
  en el servicio, 57, 64
  interno y externo, 65
  por bajo costo, 290
líderes de pérdidas (*loss leaders*), 284
líderes en servicio, 59
línea(s)
  de atención al cliente, 423
  de interacción, 242
  de visibilidad, 241, 242
  emocional, 456
  y marcas de servicios, 261
localización en instalaciones, 357
lógica del empleado, 550
logística, 5

## M

macrosegmentación, 164
manufactura, 6
mapas de posicionamiento, 212
mapeo(s), 502
  de servicios, 11, 96, 241
  del posicionamiento competitivo, 40
  perceptual, 227
marketing
  de autoservicio, 328
  de base de datos, 172
  de consumo masivo, 174
  de interacciones, 172
  de redes, 172
  de relaciones, 172
  de servicios, 11
  directo, 320
  interno, 269
  masivo, 161
  predictivo, 651
  total de relaciones, 174
  transaccional, 172
Marketplace(s), 439
  de compra, 440
de venta, 440
  horizontales, 440
neutros, 440
privados, 440
públicos, 440
verticales, 440
materiales instructivos, 325
medición de la productividad, 497
medición de la satisfacción, 493
mejoramiento
  de la productividad, 497, 515
  del servicio, 266
mercado, 214
  horizontal, 451
  objetivo, 212
  privado, 451
  público, 451
  vertical, 451
MERCOSUR, 14
metáfora(s), 22
  del momento de la verdad, 139
  tangibles, 365
metodología de la eficiencia, 501
mezcla
  de comunicaciones, 316
  de marketing, 220
  de servicios, 170
microcrédito, 577
microfinanciamiento, 577
microsegmentación, 164, 214
minería, 6
minialmacenes, 356
miniaturización, 413
mitos de los servicios, 78
mitos y creencias, 48
modelo(s)
  de control, 483
  de participación, 483
  de presencia en Internet, 428
  de propensión, 651
  general del proceso de renuncia del cliente, 562
monopolio, 467
MRP (planeación de requerimiento de materiales, *Material Requirement Planning*), 438
muestras, 384
  gratis, 324
multiculturalismo, 485
multiplicidad de papeles, 471
multiplicidad de roles del empleado, 470

## N

naturaleza
  de desempeño, 22
  de la oferta de servicio, 240
  de la relación con los clientes, 29
  de las colas, 395
  de las relaciones de servicios, 175
  del consumo del servicio, 128
  del encuentro de servicio, 96
  del servicio, 43, 49
navegador, 449
necesidades
  de información, 393
  emocionales, 456
negocio
  de servicio, 35
  colaborativo 447
nicho de mercado, 212
nivel(es)
  de capacidad, 381
  de contacto con el cliente, 114
  de participación del empleado, 483
  de servicio, 44, 559
    deseado y adecuado, 132
normas, 465
  de calidad del servicio, 35

## O

oferta, 29, 109
oficina frontal (*Front Office*), 117
oficina posterior (*Back Office*), 117
oligopolios, 467

operación del servicio, 11, 41
operaciones de cuasi-fabricación, 260
Operaciones tras bambalinas, 60
optimización de los flujos de clientes, 370
Organización Internacional del Trabajo (OIT), 7
Organización Mundial de Comercio (OMC), 13
Organización No Gubernamental (ONG), 578
orientación
  a la preferencia, 280
  a las operaciones, 280
  hacia el servicio, 19
oscilaciones de la demanda, 378
*outsourcing*, 474
*overbooking*, 401, 503

## P

palancas estratégicas, 334
papel
  de los intermediarios, 371
  del espacio físico, 367
paquetes de precios, 297
paraguas de precio, 231
participación
  de los clientes en la producción, 311
  en el trabajo, 483
  por sugerencias, 483
patrones
  de uso de los servicios, 100
  de la demanda, 385
pedidos especiales, 258
pequeñas y medianas empresas (Pymes), 441
percepciones
  de servicio, 227
  del cliente, 45
  del valor neto, 277
perfil psicográfico, 478
periodos no pico, 313
pico, 313
personal
de primera línea, 464
de servicio, 118, 137
personalización, 28
  de precios, 292
  masiva, 161, 214
perspectiva
  de la ARH en los servicios, 547
  del cliente, 95, 141
pista funcional del servicio, 454
pistas
  humanas, 457
  mecánicas, 457
planeación, 65, 238, 260
  de la asignación de recursos, 402
pobreza en América Latina, 77
poder
  para tomar decisiones, 464
políticas de precio
  categorías, 280
  de servicios, 277
  de tarifa plana, 289
  por beneficios, 289
políticas gubernamentales, 12
portafolio, 168
  de clientes, 168
portal, 451
posicionamiento, 40
  de un servicio, 211
  evolutivo, 226
  exitoso, 211
  publicitario (*Copy Positioning*), 220, 221
precio(s), 45, 290
  premium, 180
  y otros costos del usuario, 391
presencia física, 365
presión económica de los clientes, 360
prestación del servicio
  lugar y tiempo de la, 355
pretest, 501
principio de Peter, 481
privatización, 13
proactividad, 536
probabilidad de error y retraso, 380
proceso(s), 96
  basados en la información, 416
  de compra de servicios, 134
  de entrega de los servicios, 98
  de información, 350
  de marketing, 48
  de operaciones, 50
  de prestación básica, 240
  de recuperación del servicio, 562
  de recursos humanos, 51, 57
  de servicio, 95
  físicos, 350
productividad, 44, 497
producto interno bruto (PIB), 5
profesionales de servicio, 59
programa(s)
  de capacitación, 463
  de privatización, 75
  de recompensas, 185
  para pasajeros frecuentes, 186
promesas de servicios, 308
promoción(es), 45, 116, 323, 478
  con premios, 324
  de precios, 323
  de ventas, 323, 324
  y educación, 392
  y entrega de servicios en el ciberespacio, 364
propiedades
  de búsqueda, 24
  de comprobación, 24
  de experiencia, 24
protocolo de servicio, 352
proveedor
  de acceso a Internet, 420
  de servicio de aplicaciones (*Application Service Provider*, ASP), 442
  de servicios de aplicaciones, 449
  de servicios de procesos de negocio (*Business Process Outsourcing*, BPO), 442
  de servicios de valor, 451
proyecto red fácil, 388
prueba piloto, 541
psicofisiología ambiental, 456
psicología del tiempo de espera, 398
publicidad, 116, 311
punto(s)
  de equilibrio, 281
  de falla, 242
  de vista del cliente, 192
  de vista del empleado, 196

## Q

quejas
  como dato de investigación de mercado, 529
  en tiempo real, 534
  procedimientos de recopilación de, 530

## R

reacciones emocionales positivas, 456
receptor
  directo del proceso de servicio, 28
  directo del servicio, 97
reclamación, 529
recomendaciones de boca en boca, 499

recompensas, 538
recuperación
de la satisfacción, 532
de los clientes insatisfechos, 532
del servicio, 521, 562
recurso intelectual, 463
recursos humanos, 461
reducción del precio, 324
reembolsos iniciales, 324
regalos, 324
registros centrales, 530
regulaciones, 13
y políticas de precios de servicios públicos, 284
reingeniería, 266
de los procesos de servicio, 266
relacion(es), 172
de membresía, 174
públicas, 321
valiosa, 170
valor/costo, 40
rentabilidad
de la calidad, 506
del cliente, 181
del servicio, 39
renuncia, 561
repetición de la compra, 526
reposicionamiento, 218
evolutivo, 226
resistencia al cambio, 516
resolución de problemas, 258
efectiva, 534
restitución, 258
resultado(s), 497
del servicio, 470
esencial del servicio, 40
retención
de clientes, 169
de empleados, 477, 479
retrasos, 509
retroalimentación, 505
revolución
de los servicios, 74
del sector de servicios, 12
digital, 413
industrial, 548
de Internet, 431
riesgo(s)
de deserción, 522
de estrés emocional, 472
financiero, 136
físico, 136
funcional, 136
percibido, 135
en la compra y el uso de servicios, 136
psicológico, 136
sensorial, 136
social, 136
rol
de comunicaciones, 306
de la publicidad, 320
de posicionamiento en la estrategia del negocio, 222
reducido de los intermediarios, 314
ROQ-Retorno sobre la calidad, 506
rotación de empleados, 479


## S


satisfacción, 152, 493
con la recuperación, 567
del cliente, 36
sector
de servicios oculto, 8
informal, 577
manufacturero, 16
servicios en América Latina, 71
secuencia
de la distribución de servicios, 351
de prestación en el tiempo, 240
segmentación, 161
de mercado, 162
demográfica, 215
en la estrategia de reservaciones, 401
geográfica, 215
tecnográfica, 164
segmento(s)
de clientes, 38
de mercado, 39
meta, 37
del mercado y expectativas de los clientes, 553
objetivo, 215
principal, 166
selección, 478
*Sell-Side*, 435
semivariables, 277
serviciabilidad, 416
servicio(s), 4, 173, 211
adecuado, 132
al cliente, 10, 36
ampliado, 239
auxiliares, 240
basados en información, 43, 97
basados en sistemas de suscripción, 388
como actitud, 36
como desempeño intangible, 22
como un proceso, 96
como un sistema, 116
como una obra de teatro, 473
correcto, 552
de alto contacto, 50, 115
de apoyo, 137
al cliente, 363
de atención al cliente, 531
de bajo contacto, 115
de comercio, 5
de contacto moderado, 11
de empresa a empresa, 10
de *Hosting* (hospedaje), 443
de un Marketplace público, 441
deseado, 132
dirigidos
a la mente de las personas, 97, 98
a posesiones físicas, 97, 98
a activos intangibles, 97, 98
al cuerpo de las personas, 97, 98
esencial, 26, 38, 43
estandarizado, 467
interno, 8
personalizado, 551
premium, 188
pronosticado, 133
público, 175
suplementario, 26, 43, 240
de aumento, 250
de facilitación, 250
serviescenario, 326
servilismo, 78
SERVQUAL, 152
sesiones de grupo, 217
*Show Rooms*, 674
símbolos físicos, 310
simultaneidad de la producción y el consumo, 20
sindicato(s), 467
de los Trabajadores de la Industria Cinematográfica (STIC), 626
Progresista, 626
sinergia, 269
de mercado, 268
en la administración de servicios, 46

sistema(s)
burocrático, 537
de administración de relaciones con clientes, 184
de anidación virtual (*Virtual Nesting Systems*), 336, 340
de captación de quejas, 529
de clasificación de incidentes, 195
de diseño de colas, 396
de entrega de servicio, 37, 41, 100, 118
de fabricación JIT, 667
de flujos de producción (*Workflow*), 438
de información de la calidad del servicio, 504
de marketing del servicio, 121
de operaciones de servicio, 177
de recompensa, 51
de recuperación de clientes, 536
de relación basados en las tecnologías de la información, 425
de reservaciones, 390
en línea, 358
de servicio, 98
de trabajo, 51
expertos, 477
formalizados de colas, 389
inflexible, 537
integrado de transporte (trolebús), 400
proactivo, 537
reactivo, 537
situación financiera, 165
*slogan*, 221
sobreprecio, 396
sobreventa en las reservaciones, 503
sociedad
industrial, 71
postindustrial, 71
preindustrial, 71
*software*, 449
*Start-ups*, 428
subastas, 294
subterráneo, 74

## T

talentos naturales, 478
adquiridos en el puesto de trabajo, 478
tamaño del sector servicios, 6
tangibles, 492
tarjetas inteligentes, 364
TCP/IP (protocolo de control de transmisión/protocolo de Internet) *Transmision Control Protocol/Internet Protocol*, 436, 451
técnica del incidente crítico (TIC), 140, 194
tecnología(s), 408
*bluetooth*, 364
de la información, 107
y el servicio ampliado, 418
de la información TI, 407
de reconocimiento de voz, 364
digital, 414
ejemplos de, 408
e innovación, 410
y el contacto con el cliente, 113
y estrategia en empresas de servicio, 407
y procesos de servicio, 416
telecomunicaciones móviles, 364
teléfono(s), 530
móviles, 364
inteligentes, 364
telemanejo, 709
telemarketing, 317, 364, 476, 707
televentas, 709
temporeros del campo, 382
tendencia en los negocios, 12
teoría(s)
de colas, 395
de la atribución, 193
de la confirmación/desconfirmación, 562
de la lealtad y recomendación de boca en boca, 562
de rol, 193
tesoros escondidos, 368
tiempo real, 423
tipos
de cupones, 324
de servicios, 27
TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), 14
trabajo
emocional, 471
repetido, 509
transacción, 172
a distancia o remota, 354
transporte, 5
trato personal, 531
turismo, 5

## U

Unión Europea (UE), 14
urgencia del trabajo, 396

## V

valor(es), 67, 491
de clientes referidos, 182
de un servicio, 416
neto, 275
para el cliente, 283
percibido, 490
por el cliente, 39
presente neto (VPN), 182
variabilidad, 20
variables, 277
de decisión estratégica, 43
variaciones, 509
de la satisfacción según la industria, 526
en la participación del cliente, 101
velocidad, 531
del servicio, 551
venta
*on-line* al menudeo, 420
personal, 317
ventaja competitiva, 35, 212
ventas afectadas, 648
vínculos en la cadena de utilidad y servicio, 47
visión, 35
de servicio como negocio, 38
del servicio en América Latina, 36
estratégica, 35

## W

*World Wide Web*, 414

## X

XML (lenguaje extendido de marcado, *eXtensible Mark-up Language*), 436, 451

## Z

zona de contacto con el cliente, 51, 59,60, 117

# Índice de empresas e instituciones


5 à Sec, 373
5dias.com, 67

## A

A. C. Nielsen, 524
Abt Associates, 85
Academia Latinoamericana de Administración de Servicios (ALAS), 79
ACCIÓN International, 578
Acceso, 585
Accua.com, 654
Adaptive Business Designs, 459
Addvantage, 186
Adimark, 528
Administración Federal de Aviación, 85
Advanced Institute de IBM, 459
AeroMéxico, 222, 310
African Virtual University, 108
Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), 531
Aggreko, 3
Aguas Argentinas, 257
Air Canada, 18
Air Europa, 653
Air Miles, 645
Airbus, 384
AIRG, 290
Alando.de, 602
Amazon, 410, 602
Amazon.com, 327, 358
AMC, 623
America Online (AOL), 322, 611
American Express, 131, 237, 307, 310, 477
American Golf, 339
American Marketing Association, 10
AOL Brasil, 609
AOL, 414
Área PC, 649, 654
Arinso Internacional, 476
Armani, 664
Artesanos Camiseros, 17
Asociación de Usuarios de Internet, 415
Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE), 357
Asociación Mexicana de Franquicias, 373
AT&T, 322, 708
Auckland, 600
Auchan, 310
Aucland, 602, 610
Auctions Universe, 602
Authorizer Assistant, 477
Avis, 653
Axa Seguros, 313

## B

BA Gold Executive Club, 257
Banamex, 113
Banc One, 86, 89
BancaNet, 113
Banco Azteca, 215
Banco de Crédito de Perú, 396
Banco de la Paz, 590
Banco del Pichincha, 362
Banco Hipotecario, 322
Banco Interamericano de Desarrollo, 8
Banco Mercantil, 362
Banco Mundial, 8, 108
Banco Nacional, 590
Banco Rakyat, 578
Banco Río de Argentina, 257
Banco Santander, 18, 355
Banco Solidario, 573
Banco Uno, 118
Bancolombia, 362
Bancomer, 280
BancoSol, 581
Bancrecer, 266
Bank of Boston, 310
Banker's Trust, 623
Barceló Hotel & Resorts, 653
Barnes & Noble, 265, 358
BBVA Finanzia, 653
BBVA, 646, 653
Beds, 654
Benetton, 664
Bershka, 66, 671
Blockbuster Video, 623
Bocatta, 373
Bodegas y Bebidas, 654
Boeing, 384
Boston Consulting Group, 173, 415
Boxes, 653
Boxlot, 602
BP AmoÇo, 53, 325
Brettos, 671
British Airways (BA), 149, 257, 705
British Broadcasting Corporation (BBC), 108
British Petroleum (PLC), 707
British Rail Telecom, 708
British Waterways, 708
BSCH, 307
BT, 173, 705
Burger King, 18, 260, 373
Business Week, 165

## C

C&A, 214, 664
Cable & Wireless, 706
Cadena Promus, 539
Calmeadow Foundation, 581
Cámara de Comercio de Chicago, 537
Campsa, 653
Cantina Mariachi, 369
Carlos and Charlie's, 373
Carrefour, 214, 217, 221
Cartabon.com, 654
CBM, 654
Celio, 664
Cencosud, 318
Centronet, 654
Cepsa, 653
Chase Capital Partners, 599, 601, 608
Chater, 653
Ciao, 525
Cinemark, 623, 632
Cinemex, 38, 66, 478
Cinentradas.com, 429
Cineplex Odeon, 620
Cinépolis, 289
Cisneros Group of Companies, 611
Citibank, 18, 114, 307
Citicorp, 18
Citigroup, 56
Ciudad Internet, 609

Clarín.com, 363
Club Europe, 262
Club Med, 368
Club World, 262
CNN, 265
Cobanco, 581
Cofaran, 421
Colgate, 560
COMElectric, 255
Comercial Mexicana, 221
Comisión del Canal de Panamá, 411
Companhia Brasileira de Distribucica, 38
Comunidad Andina, 71
Comunidad Autónoma de Cantabria, 496
Conavi, 362
Confecciones GOA, 666
Congreso Internacional de Servicios, 78
Consum, 653
Cooperativa Farmacéutica Andaluza, 421
Corporación de Hoteles Milton, 538
Corporación Hotel Promus, 539
Coutts & Co., 56
Crosby, 191
Crossair, 507

## D

DaimlerChrysler, 15
De Paso, 653
Decameron, 118
Decimas, 654
Delta Air Lines, 322
DeRemate.com, 265, 294, 599
Deutsche Bank, 56
DHL, 18, 310
Día%, 261
Direct Seguros, 654
Disney, 120
Disneyland París, 368, 687
Domino's Pizza, 219
Don Piso, 373
Dragonair, 310

## E

E-learning, 475
Easy Homecenters, 318
EasyJet, 290, 363
E-Bankinter, 355
ebay, 17, 599
ebazar, 610
edeal, 602
EGADE, 17, 18
El Caballo, 373
El Clarín, 363
El Comercio de Ecuador, 149
El Corte Inglés, 357, 647
Electra Noreste, 118
Elnorte.com, 58
Embassy Suites, 539
Empresas Conosur, 583
Endesa, 218
ENTEL, 104
Ermenegildo Zegna, 664
Eroski, 646, 653
ESA-IRS, 289
Esso, 310, 325
Estival Tours, 373
Euro Traveller, 262
Eurobid, 600
Euromaster, 649, 651
Evian, 311
Experience Engineering, 459
Expert, 654

## F

Fagor, 654
Falabella, 62
Farmacias Ahumada, 17
Farmacias CVS, 325
FASA, 62
Fassil, 583, 586
Fecsa, 686
Fedecrédito, 579
Federal Express, 18, 107
FedEx, 155, 265
*Financial Times*, 312, 686
First Direct, 154
Flatiron Partners, 599
Florida Power & Light, 506
FNAC, 649, 654
Forbes, 312
Ford, 15, 719
Forte Hotels, 337
*Fortune*, 15, 415
Forum Corporation, 263
Fox Latin America, 605
Fragua Corporativo, 62
Froiz, 653
Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (Prodem), 528

## G

GAP, 66
GD Bravo, 654
Geneos (Global Network Opportunities), 523
General Electric, 15
Gigante, 217
GM, 472
Goldman Sachs, 623
GPRS, 364
Grameen Bank, 577
Grönroos, 128
Grupo ATAMIRI, 411
Grupo Automotriz Santos, 368
Grupo Cisneros, 66
Grupo Cortefiel, 654
Grupo Electra, 62
Grupo Gartner, 184
Grupo Gevesa, 29
Grupo Inditex, 3, 663
Grupo Iusacell, 266
Grupo K, 620
Grupo Medcom, 58
Grupo Paõ de Açucar, 38, 62, 308, 531
Grupo Pórtico, 654
Grupo Sanborns, 62
Grupo Televisa, 62, 65
Grupo TMM, 62
Gucci, 664

## H

Hampton & Suites, 539
Happening, 242
Hard Rock Café, 266
Harrod's, 39
Harvard Business Review, 63
Harvard, 63, 478
Helados Holanda, 373
Helicópteros Sanitarios, 422
Help, 104
Hennes & Mauritz (H&M), 66, 663
Hertz, 18, 653
Hewlett-Packard, 15, 413, 484
Hicks, Muse Tate & Furts, 599, 600
Hiperjoya/Joyaworld, 654
Hipermercados Jumbo, 185, 310, 318
Hiperxel, 653
Hippo, 373
Holday, 282
Holiday Inn Express, 275
Holiday Inn, 24, 338
Homewood Suites, 539
Hospital Beth Israel de Boston, 473
Hospital Comarcal de la Costa del Sol, 382
Hotel Arts de Barcelona, 509
Hotel Hampton Inn, 539

Hotel InterContinental, 275
Hotel Plaza, 313
Hotel Presidente, 623
Hotel Ritz-Carlton, 455
Hotel Select Abasto, 282
Hotel Sol Meliá, 318
Hoteles Marriot, 244
Hoteles Princess, 221
Hoteles Radisson, 185
Hoteles Riu, 356
Hoyts, 632
Hugo Boss, 664
Hyatt, 338

## I

IAE, 312
Iberdrola, 218
Iberia, 187, 307, 396, 646
Iberia Plus, 187
IBM Business Consulting Services, 435
IDOM, 464
IESE, 17, 463
IKEA, 369, 463
Image Center, 654
IBM, 15
Inditex, 667
INEGI, 71
Infosel, 605
Instituto Libertad y Democracia, 9
Instituto Nacional de Consumo Español, 528
Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), 78
Interamerican Investment Corporation, 581
Interbrand Corp, 327
Intermanagers.com, 288
Internacional Data Corporation, 604
Intuit Corporation, 81
ISBEL, 321

## J

J.P. Morgan, 623
J-Banesto, 355
Johnson & Johnson, 622
Jumbo, 217
Júpiter Communications, 603

## K

Karsltadt, 664
Kiddy's, 671
Kilo Donas, 373
Kinko's, 18, 266
Krispy Kreme, 456

## L

La Boutique del libro y del ocio, 654
La Caixa, 686
Lala, 424
LanChile, 18, 38, 187, 312, 328
Land Rover, 368
Land's End, 430
LanPass, 187
Laoko, 653
Laura's Brain, 477
Legoland, 368
Librerías Gandhi, 393
Línea Cinemex, 628, 633
Liverpool, 314
Lloyd's Bank de Inglaterra, 310
Loews Theaters, 622
Lojas Americanas, 62
Lokau, 599
Lokau. com, 605
LVMH (Luis Vuitton Moet Hennesy), 673

## M

Magnitur, 131
Mandarin Holels, 18
Mango, 373, 647
Manpower, 477
Marks and Spencer, 663, 664
Marketing Science Institute, 116, 459
Marlboro, 221
Marriott, 337
Más x Menos, 475
Massimo Dutti, 66, 669
Maxi, 653
Mazda, 29
MBWA, 481
Mc Donald's, 9, 110, 307, 372
McKinsey, 620
MCI, 81
MegaMaxi, 217
Mercadolibre.com, 17
MERCOSUR, 71
Merril Lynch, 221
Migros, 397, 398
Mileage Plus, 186
Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), 470
MoneyGram, 15
Multiasistencia, 363, 654
MultiOpticas, 654
Mundet, 424
Muzak México, 309

## N

Neoris, 426
Nestlé, 118
Netscape, 603
New Look, 666
Next, 666
NH Hoteles, 463
NH University, 463
Northwest Airlines, 149
Novavenda, 653

## O

Odysey Partners, 623
OECD, 5
Old Navy, 666
Olé, 605
Openbank, 355, 362
Oracle, 609
Organización Internacional del Trabajo (OIT), 7
Organización Mundial de Comercio (OMC), 13
Organización Soriana, 62
Otto, 664
Outlet, 366
Oxfam América, 580
Oxxo, 357
Oysho, 66, 672

## P

Pan's & Company, 373
Paradores Nacionales, 366
Parasuraman, 411
Patagon, 17, 355
Patagon.com, 605
Patagonia, 62
PDA (Asistentes Personales Digitales), 413
Pearson, 686
Pemex, 325
People's Express, 335
PepsiCo, 623
Petronor, 655
Pioneer Investments, 56
Planet Feedback, 534
Pollo Campero, 17
Pollo Loco, 17, 480
Pond's, 424
Port Aventura, 368

Premium Cinema de Lombard, 343
Press Ganey, 458
Press To, 654
Press Toke, 654
Pressto, 373
Prodigy, 3
Prolesa, 424
Promod, 666
Pull & Bear, 66, 671

## Q

Qantas, 310
Quejalia, 523
Quelle, 664
QXL.com, 602

## R

Radio Mitre, 363
Rapsol, 651
Red Herring, 608
Redcom, 653
Reforma, 626
Repsol, 233
Repsol, 646
Repsol.ypf.com, 654
Repsol-YPF, 325
Restaurante bogotano El Armadillo, 413
Restaurante María Félix, 307
Revista *América Economía*, 62
Revista *Colors*, 370
Revista *Expansión*, 58, 424
Revista *Poder,* 56
Ricardo, 602
Riu Hotels, 686
Royal & Sun Alliance, 313
Rockefeller Foundation, SIDI, 581

## S

Sanborns, 348
Santa Isabel, 3
Santander Central Hispano, 653
SAP, 476
SAS International Hotels, 323
SBC Warburg, 68
Scandinavian Airlines System (SAS), 139
Seattle Post Intelligencer, 149
Securitas Direct, 654
Seguros ING, 310
Selftrade.es, 654
ServiceMaster, 81
Services Marketing Newsletter, 193
Shell, 312
Sheraton, 338
Shuttle, 262
Singapore Airlines, 257
SITEL Cable and Wireless, 118
Sol Meliá, 653
Soriana, 66
Southwest Airlines, 2, 53, 265, 290, 481
Spaghetti Western, 369
Sportarea.com, 654
StarMedia, 604, 609
Stanford Graduate School of Business, 599
Starwood Hotels and Resorts, 264
Starwood Prefered Guest, 264
Stradivarius, 66, 672
submarino.com, 605
Subtel, 531
Sudamericana de Vapores, 62
Sun Microsistem, 609
Sun Microsystems, 262, 275
Sun Planet, 649, 652
Supermaxi, 221
Supermercados Caprabo, 646
Supermercados Díaz, 214
Supermercados Norte, 261
Suplaza.com, 123
Swissair, 506

## T

Taco Bell, 81
TAM de Brasil, 290
TARP (Instituto de Programas de Investigación de Asistencia Técnica), 524
Teatro Colón de Buenos Aires, 313
Teatro Nacional, 628
Tecnocasa, 373
Tecnológico de Monterrey, 17
Telcel, 104, 206
Telefónica de España, 298, 422, 469, 653
Telenoticias, 605
Televisa, 18
Televisión Azteca, 62
Telmex, 3, 62
Terra Mítica, 368
Terra, 604
Texaco, 325
TGI Fridays, 341
The American Marketing Association, 10, 119
The Baltimore Sun, 149
The Center for E-Services, 17
The Center for Service Leadership, 17
The Customer Comes Second, 464
The Gap, 663
The Limited, 673
The Money Store, 579
*The New York Times*, 455
The Peninsula Hotel de Beverly Hills, 339
The Service Research Center, 17
The Tussauds Group, 686
The World Bank Group, 5
The Yankee Group, 364
Tía, 261
Ticketek, 298
Ticketmaster, 298, 628
Tienda AVE, 357
Tiendas Benetton, 370
Tiendas Excélsior, 30
Tiendas Vips, 646
Time&Leisure, 454
TNT, 18
Todo 1, 362
Torno y Asociados, 372
Toyota, 667
Travel Club España, 645

## U

U.S. Steel, 9
Ubazarm 600
Unilever, 328, 424
Unión FENOSA, 218, 499
United Airlines, 265
United Express, 265
United Parcel Service (UPS), 18
Universidad A&M de Texas, 455
Universidad Adolfo Ibáñez , 528
Universidad de Auckland, 153
Universidad de Cantabria, 496
Universidad de Karlstad, 17
Universidad de Maryland, 17
Universidad de Vanderbilt, 153
Universidad Estatal de Arizona, 17
Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, 108, 265
Uno, 654
UPS, 120, 363
USA Today, 415
USAA, 81
USAID, 579
US Sprint, 708
UTMS, 364

## V

Venca, 420
Viajes Barceló , 651
Viajes Ecuador, 653
Viajes Eroski, 653
Viajes Marsans, 649, 653
Village Improvement Association, 457
VIPS, 381, 392
Virgin, 221
Visa, 307
Viva, 104
Vogue, 663
Volkswagen, 472

## W

Wal-Mart, 18, 307
Wal-Mart México, 287
Wall Street Journal, 455
Walt Disney Company, 473, 687
WAP, 364
Warner Bros Madrid, 369
Western Union, 15
WestJet, 290
Windows CE, 413
World Traveller, 262
www.quejalia.com, 523

## X

Xerox, 15, 82

## Y

Yahoo!, 327, 414, 599

## Z

Zara, 3, 307, 647, 663
Zaz, 605
Ziff Davis, 605
Zoom Media Group, 56
ZOOM, 289

# Índice onomástico


A

Abelson, 193
Aboitiz, Alex, 599
Adams, J.S., 549
Alcántara, Alfredo, 424
Aldrich H.E, 549.
Álvarez de Mon, Santiago, 485
Álvarez, Isidoro, 39
Anderson, 201
Anheuser, Bush, 685
Argyris, Chirs, 482
Arizmendiarreta, José María, 470
Armistead, 380
Azcárraga Jean, Emilio, 65

B

Bailey, 562
Baker, 309
Bamforth, 548
Barco, Eduardo, 56
Barker, 339
Barnum, P.T., 328
Basu, 560, 570
Bateson, John G., 116, 547
Bell, 559
Belobaba, 340
Berry, L. L., 10, 119, 269, 309, 492, 496
Berry, Leonard A., 133, 273
Bethamy, Daniel, 131
Biddle, 193
Binks, 561, 564, 570
Bird, 203
Bitner, Mary Jo, 10, 142, 144, 171
Bloom, 203
Bolívar, Simón, 575
Boom, Bernard, H, 142
Booms, 192
Boshoff, 494
Bowen,143
Bowen, David E., 143, 461, 482
Brayfield, 555
Breuhaus, 339
Brodie, 172
Brown, 10, 193
Brown, Eryn, 415
Burdett ,342
Burr, Donald, 335
Buxton, 192, 203

C

*Cantinflas*, 244
Carbone, Lewis P., 459
Carley, Stephen E., 480
Carlzon, Jan, 139
Carú, 284
Champy, 412
Chase, 57
Chávez, 78
Chrisman, 498
Chung, 547
Cisneros, Gustavo, 66
Clark, 380
Claver, Enrique, 475
Cole, Lord, 328
Collins, Jim, 474
Cook, Scott D., 83
Cooper, Robin, 286
Coviello, 172
Crockett, 555
Cross, 335, 342
Cueto, Enrique, 38
Cugini, 284

D

Dahl, 203
Darrow, 333, 336
Dávila, Miguel Ángel, 66, 478, 627, 637
Davis, 201
Day, George, 212
De Soto, Hernando, 9, 77
Dibb, 221
Dick, 560, 570
Diniz, Abilio, 53
Dixon, 548
Dolan, 292
Donnelly, J.H., 151
Dorf, 336
Dornoff, 193
Dowling, 185
Dwyer, 193

E

Easingwood, 268
Edgett, 268
Edvardsson, 269
Egghead, 410
Eiglier, 240
Eiglier, Pierre, 116
Einstein, Albert, 489
Ennew, 561, 564
Ensdill, 338
Ericsson, 194
*Evita*, 509

F

Faranda, William T., 144
Fastlicht, Adolfo B., 637
Fastlicht, Mark, 624
Fisk, 10
Fisk, Raymond P., 119
Flanagan, 194
Folkes, 193
Fombrum, 547
Fournier, 153
Fox, Justin, 410
Frei, 498
Friedlander, 549
Friege, 536

G

Gale, 491
Galperín, Marcelo, 599
Galperín, Marcos, 599
Gascó, José, 475
George, 309
George, W.R., 151
Gilbert, 562
Gilmore, 14
Goan, Suzie, 459
Godin, 329
Grant, 183
Grayson, 472
Gremier, Dwayne D., 172
Gremler, 171, 201
Grönroos, 48
Grove, Stephen J., 119
Groye, 321

Gubert, Amy R., 144
Gummesson, Evert, 174
Guzmán de Rojas, Iván, 411
Gwinner, Kevin P., 171

## H

Haglund, 269
Hamel, 65
Hammer, 412
Hanks, 342
Harker, 498
Harmon, 193
Hart, Christopher, 537, 540, 543, 559
Hawthorne, 548
Hayes, 57
Heisenberg, Daniel, 149
Herker, 549
Heskett, James, 36, 47, 52
Heyman, Mathew D., 479, 622, 637
Higuera, Andrea, 599
Hirschman, 560, 562
Hochschild, Arlie, 201, 471
Hocutt, 560
Hoffman, 201
Hofstede, Geert, 395
Holbrook, 490
Holmlund, 560, 562
Hoyle, 336
Huete, Luis M., 514
Humberman, 565
Hunt, 201

## I

Ibarra, 78
Ishikawa, Kaoru, 508

## J

Jackson, 547
James, William, 398
Joerres, Jeffrey A., 477
Johnston, Robert, 213
Jones, 336
Judge, Paul C., 165

## K

Kabachnick, Terri, 54
Kahn, 547
Kahneman, 341
Kaplan, Robert S., 286
Katz, 547
Kazah, Hernán, 597
Keiningham, 506
Kelleher, Herbert, 82, 86
Kelley, 201
Kellner, Peter, 601
Kelly, 342
Keveaney, Susan, 141
Kiefer, 342
Kimes, 337
Kingman-Brundage, Jane, 242
Klasse, 498
Knetsch, 341
Kock, 560
Kostecki, 398
Kotler, Philip, 22, 163
Kotsos, 193
Kotter, John, 64
Kranz, Matt, 415
Kumar, 172, 181
Küppers, Víctor, 514

## L

Laband, 321
Lam, 494
Lampo, 269
Langeard, 240
Langeard, Eric, 116
Lassar, 560-561, 570
Latham, 194
Lawler, Edward, 482
Lee, 384
Leimkuhler, 333, 336, 339
Lemon, 181
Leong, 559
Levering, 473, 481
Levesque, 560
Levitt, Theodore, 56, 113, 169
Lewis, 342
Liddle, 341
Lieberman, 339
Littlewood, 340
Llopis, Juan, 475
Locke, 194
López Arriortúa, Ignacio, 473
López, Enrique, 475
Lovelock, Christopher, 116, 155, 201

## M

Maister, David, 169, 398
Maranto, 78
Marriott, 337
Martín Bringas, Ricardo, 66
Martin, David, 327
Martin, John, 86
Maslow, Abraham, 130
Mattson, 269
Mauritz, Hennes, 66
McDougall, 560
McCoy, John, 82, 86
Mckenna, Regis, 407, 423
Mels, 494
Mick, 153
Miles, 565
Miller, 339
Mister, David, 243
Mittal, Banwari, 309, 510, 560-561, 570
Mohr, 193
Morley, Samuel A., 77
Moskowitz, 473, 481
Munro, 172
Muse, John, 598

## N

Narea, Leonel, 56
Nayyar, 553
Nel, 494
Neus Sala, 412
Noland, 342
Normann, Richard, 139

## O

Oliver, Richard L., 154, 176, 493
Organ, ,555
Ortega Gaona, Amancio, 663
Ostroff, 555
Ostrom, 543
O'Sullivan, 340

## P

Palacios, Susana, 412
Parasuraman A., 10, 133, 492, 496
Parkington, 192
Parkinson, 268
Parvatiyar, 563
Patterson, Paul G., 155, 533
Pearce, Michael R., 225
Pedraja, Marta, 139
Peppers, 329
Perrien, 563
Pessano, 194
Phillips III, Steve, 56
Phillips, 340
Pickett, 321
Pickle, 549
Pine, 14

Podolny, Joel, 599
Pollard, William, 82, 86
Prahalad, 65
Pressman, Lauren, 599

R

Reichheld, Frederick, 177, 184
Reinharz, 181
Research, Forrester, 165, 599
Resnik, 193
Reynoso, 78
Ricard, 563
Riddle, Dorothy, 46
Ridge, 559
Ries, Al, 211
Rigby, 184
Roethlisberger, 548
Ronan, 194
Rosenbluth, Hal, 464
Rosenthal, 77
Rothstein, 339
Rottenberg, Linda, 600, 601
Russel, 498
Rust, 181, 506, 570
Rust, Roland T., 56, 154

S

Sanz, Carlos, 416
Sasser, 22, 47, 177
Schank, 193
Schefter, 184
Schlesinger, 47, 183
Schmitt, 548
Schneider, Benjamín, 46, 143
Schrage, 201
Schuler, 547
Scott, 340
Sevilla-Sacasa, Frances, 56
Shakespeare, 19
Sheth, 563
Shlifer, 339
Shoemaker, 342
Shostack, G. Lynn, 119, 239, 347
Simkin, 221
Simon, 194, 292
Singh, 561
Skinner, 514
Skwarek, 336
Smith, B.C., 333, 336, 339
Smith, Carol, 149
Smith, Geri, 215
Solomon, Michael R., 193
Spreng, 570
Stanley, Morgan, 685
Statler, E.M., 227
Stern, 339
Stewart, 561
Storey, 268
Strauss, 536
Sull, Donald, N., 63
Swartz, 193, 204

T

Tavistock, 548
Tax, 559
Taylor, Frederick, 548
Teich, 560
Tetreault, 192
Thaler, 341
Tracy, Brian , 477
Trist, 548
Trout, 218
Trout, Jack, 211, 218

U

Ulrich, Roger, 455
Uncles, 185
Upah, G.D., 119
Useem, Jerry, 415

V

Valarie A. Zeithaml, 133, 144, 151
Vallen, 336
Vandermerwe, Sandra, 46
Vardi, 339
Varki, Sajeev, 154
Vickers, Vickers, 415
Vinod, 338, 340

W

Walker, Rhett H., 155, 533
Warburg, Siegmund, 68
Weatherford, 340
White, 194
Will, George, F., 9
Williamson, 340
Wilson, 194
Winstanley, 564
Wirtz, 384
Woo, 494
Wyckoff, 22

X

Xanic, 72

Y

Yaday, 288
Yagüe, Jesús, 139
Yechialli, 339
Young, John, 484

Z

Zahonik, 506, 570
Zeithaml, Valerie, 133, 144, 181, 492, 496
Zemke, 201, 559, 562